

Concurrentiekracht Glasgroenten

Positiebepaling en Strategische Opties voor de Nederlandse Glasgroentesector

E.H. Poot, N.D. Mulder, R.A.F. van Paassen, M.D. Hack en J.T. Nienhuis



Praktijkonderzoek Plant & Omgeving sector Glastuinbouw

LEI

augustus 2001

Projectnummer: 41 5083 11



© 2001 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving Sector Glastuinbouw		LEI	
Adres	: Kruisbroekweg 5, Naaldwijk : Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk	Adres	: Burg. Patijnlaan 19, Den Haag : Postbus 29703, 2502 LS Den Haag
Tel.	: 0174 – 63 67 00	Tel.	: 070 – 335 83 30
Fax	: 0174 – 63 68 35	Fax	: 070 – 361 56 24
E-mail	: info@ppo.dlo.nl	E-mail	: informatie@lei.wag-ur.nl
Internet	: http://www.ppo.dlo.nl	Internet	: http://www.lei.nl

Samenvatting

Volgens de Duitse levensmiddelenhandel en Nederlandse experts is de concurrentiepositie van Nederlandse vruchtgroenten (tomaten, paprika's en komkommers) zeer goed. Maar de retailers in het Verenigd Koninkrijk vinden de concurrentiekracht van Britse en Spaanse telers beter, vooral op het gebied van duurzame ketenrelaties. Het belang van hechte ketenrelaties wordt de komende vijf jaar groter. Niet alleen in het Verenigd Koninkrijk, maar ook in Duitsland. Daarnaast zal vooral in Duitsland een grote markt voor producten met een lage prijs blijven bestaan.

Het aanbod van vruchtgroenten op de Europese markt zal de komende jaren zeker niet afnemen. Vooral de Spaanse aanvoer en de tomatenexport uit Marokko zullen nog verder stijgen. Daarbij volgen de Spaanse producenten steeds meer een ketenstrategie (ook wel marktfocusstrategie genoemd). Voor Marokkaanse producenten blijft een lage kostprijs het belangrijkste wapen.

Voor de concurrentiekracht van de Nederlandse telers wordt steeds belangrijker om een kansrijke productie- en afzetstrategie te kiezen. Voor een aantal zal de kostprijsstrategie perspectief bieden. Dat zullen grotere bedrijven moeten zijn, die met goed management hun schaalvoordelen optimaal kunnen benutten.

Maar voor de meeste bedrijven lijkt de marktfocusstrategie het meeste perspectief te bieden. Dat houdt in dat zij hun teelt moeten gaan aanpassen aan de specifieke wensen van hun afnemers. Daarmee leveren zij weliswaar een deel van hun beslissingsvrijheid in, maar daar staan dan garanties voor afzet en prijs tegenover.

Inhoudsopgave

	pagina
SAMENVATTING.....	3
INHOUDSOPGAVE	5
WOORD VOORAF	9
1 INLEIDING	11
1.1 AANLEIDING	11
1.2 DOELSTELLING.....	11
1.3 AANPAK	11
1.4 LEESWIJZER	12
1.5 LITERATUUR	12
2 SITUATIE OP AFZETMARKTEN IN 2000	13
2.1 SOCIAAL-ECONOMISCHE ONTWIKKELINGEN IN AFZETLANDEN	13
2.2 DE DUITSE CONSUMENT	13
2.3 DE BRITSE CONSUMENT	14
2.4 TRENDS IN CONSUMPTIE IN HET VERENIGD KONINKRIJK.....	16
2.5 TRENDS IN CONSUMPTIE IN DUITSLAND	17
2.6 DE DUITSE RETAIL.....	18
2.6.1 Winkeltypen in Duitsland	19
2.6.2 De retailorganisaties	20
2.6.3 De rol van AGF bij Duitse retailers	22
2.7 DE BRITSE RETAIL.....	22
2.7.1 Schaalvergroting in de Britse retail	23
2.7.2 De positie van AGF bij de Britse retail	24
2.7.3 Voedselveiligheid	24
3 SITUATIE IN PRODUCTIELANDEN IN 2000.....	27
3.1 PRODUCTIE INTERNATIONAAL.....	27
3.2 PRODUCTIE NEDERLAND	27
3.3 PRODUCTIE SPANJE.....	28
3.3.1 Algemeen.....	28
3.3.2 Aanpassingsvermogen aan de markt	29
3.3.3 Ketenhechtheid.....	29
3.3.4 Kosten en efficiency	30
3.3.5 Strategisch potentieel	30
3.3.6 Conclusies.....	30
3.4 PRODUCTIE GROOT-BRITTANNIË	31
3.4.1 Algemeen.....	31
3.4.2 Aanpassingsvermogen aan de markt	31
3.4.3 Ketenhechtheid.....	31
3.4.4 Kosten en efficiency	32
3.4.5 Strategisch potentieel	32
3.4.6 Conclusies.....	32
3.5 PRODUCTIE ITALIË	32
3.5.1 Algemeen.....	32
3.5.2 Aanpassingsvermogen aan de markt	33

3.5.3	Ketenhechtheid	33
3.5.4	Kosten en efficiency	34
3.5.5	Strategisch potentieel	34
3.5.6	Conclusies.....	34
3.6	MAROKKO.....	34
3.6.1	Algemeen	34
3.6.2	Aanpassingsvermogen aan de markt	35
3.6.3	Ketenhechtheid	35
3.6.4	Kosten en efficiency	35
3.6.5	Strategisch potentieel	36
3.6.6	Conclusies.....	36
3.7	PRODUCTIESEIZOENEN	36
3.7.1	Algemeen.....	36
3.7.2	Tomaat	36
3.7.3	Paprika	37
3.7.4	Komkommer.....	37
4	INTERNATIONALE CONCURRENTIE IN 2000	39
4.1	DE CONCURRENTIEKRACHT VOLGENS DUITSE RETAILERS	39
4.2	DE CONCURRENTIEKRACHT VOLGENS BRITSE RETAILERS	40
4.3	DE CONCURRENTIEKRACHT VOLGENS NEDERLANDSE DESKUNDIGEN	42
4.4	DE POSITIE VAN NEDERLAND OP DE DUITSE EN BRITSE MARKT	44
5	ONTWIKKELINGEN IN DE VRAAG	45
5.1	OMVANG VAN DE MARKT	45
5.2	DIFFERENTIATIE VAN DE MARKT	45
5.2.1	Tomaat	45
5.2.2	Paprika	46
5.2.3	Komkommer.....	46
5.3	ONTWIKKELING IN DE KETEN.....	47
6	ONTWIKKELINGEN IN HET AANBOD.....	49
6.1	TOMAAAT.....	49
6.1.1	Nederland	49
6.1.2	Spanje	49
6.1.3	Groot-Brittannië.....	50
6.1.4	Italië.....	51
6.1.5	Marokko.....	51
6.2	PAPRIKA.....	52
6.2.1	Nederland	52
6.2.2	Spanje	53
6.3	KOMKOMMER.....	53
6.3.1	Nederland	53
6.3.2	Spanje	54
6.3.3	Groot-Brittannië.....	54
6.4	VERSCHUIMINGEN IN SEIZOENEN	55
6.4.1	Tomaat	55
6.4.2	Paprika	55
6.4.3	Komkommer.....	55
7	ONTWIKKELINGEN OP DE VRUCHTGROENTEMARKT	57
8	KOSTPRIJSSTRATEGIE	59
8.1	MARKT	59

8.2	CONCURRENTIE	59
8.3	KANSEN EN BEDREIGINGEN	60
8.3.1	Kansen	60
8.3.2	Bedreigingen	60
8.4	KRITISCHE SUCCESFACTOREN	60
8.5	MARKETINGMIX	60
8.5.1	Prijs	60
8.5.2	Communicatie	62
8.5.3	Product	62
8.5.4	Distributie	63
9	KWALITEITSSTRATEGIE	65
9.1	MARKT	65
9.2	CONCURRENTIE	65
9.3	KANSEN EN BEDREIGINGEN	65
9.3.1	Kansen	65
9.3.2	Bedreigingen	66
9.4	KRITISCHE SUCCESFACTOREN	66
9.5	MARKETINGMIX	66
9.5.1	Prijs	66
9.5.2	Product	66
9.5.3	Communicatie	67
9.5.4	Distributie	67
10	MARKTFOCUSSTRATEGIE	69
10.1	MARKT	69
10.2	CONCURRENTIE	69
10.3	KANSEN EN BEDREIGINGEN	69
10.3.1	Kansen	69
10.3.2	Bedreigingen	70
10.4	KRITISCHE SUCCESFACTOREN	70
10.5	MARKETING MIX	70
10.5.1	Prijs	70
10.5.2	Product	70
10.5.3	Communicatie	71
10.5.4	Distributie	71
11	NICHESTRATEGIE	73
11.1	MARKT	73
11.2	CONCURRENTIE	73
11.3	KANSEN EN BEDREIGINGEN	73
11.3.1	Kansen	73
11.3.2	Bedreigingen	74
11.4	KRITISCHE SUCCESFACTOREN	74
11.5	MARKETINGMIX	74
11.5.1	Prijs	74
11.5.2	Product	74
11.5.3	Communicatie	75
11.5.4	Distributie	75

Woord vooraf

Het Productschap Tuinbouw en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij willen de concurrentiekracht van de Nederlandse glasgroentesector 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 behouden of te versterken.

Het onderzoek is uitgevoerd door de sector Glastuinbouw van het Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) en het Landbouw-Economisch Instituut (LEI). Dit in nauwe samenwerking met een begeleidingscommissie. Deze bestond uit de volgende personen:

F.W.A. Vink	LNV Directie Landbouw (voorzitter)
A. Wolthuis	LNV Directie Industrie & Handel
L. Oprel	LNV Expertise Centrum
K.J. Vreugdenhil	LTO-Groeiservice
H.C.E.M. Goossens	LTO-Groeiservice
J. de Vries	Productschap Tuinbouw

Gedurende het onderzoek hebben leden van de landelijke tomatencommissie van LTO-Groeiservice als klankbord gefungeerd. We danken hen en de leden van de begeleidingscommissie voor hun bijdrage.

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

E.H. Poot	PPO Glastuinbouw (projectleiding)
R.A.F. van Paassen	PPO Glastuinbouw
N.D. Mulder	LEI
M.D. Hack	LEI
J.T. Nienhuis	LEI

R.F.M. van Gorcom
Clustermanager Glastuinbouw
Praktijkonderzoek Plant & Omgeving

L.C. Zachariasse
Directeur
LEI

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In het afgelopen decennium is de wereld waarin Nederlandse glasgroente bedrijven opereren, ingrijpend veranderd. Enkele voorbeelden hiervan zijn de toegenomen concurrentie vanuit buitenlandse productiegebieden, veranderingen in de afzetorganisatie, sterke concentratie van de handel, toegenomen macht van het grootwinkelbedrijf en toegenomen aandacht van consument en maatschappij voor voedselveiligheid en maatschappelijk aanvaardbare productie. Veranderingen zijn ook het komende decennium te verwachten en kunnen ingrijpend van invloed zijn op de toekomst van de Nederlandse glasgroentesector.

1.2 Doelstelling

Het Productschap Tuinbouw en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij willen de concurrentiekracht van de Nederlandse glasgroentesector 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 behouden of te versterken.

1.3 Aanpak

In dit project is de concurrentiepositie van de Nederlandse tomaten, paprika en komkommer sector geanalyseerd op twee markten, te weten Duitsland en Groot-Brittannië. Dit is gedaan ten opzichte van vier concurrentlanden, namelijk Spanje, Groot-Brittannië, Italië en Marokko. Voor de bepaling van de concurrentiekracht is gebruik gemaakt van het stramien van de concurrentiemonitor (Van Gaasbeek et al., 1998). De concurrentiemonitor onderscheidt vier determinanten van concurrentiekracht:

- Aanpassingsvermogen aan de markt;
- Ketenhechtheid;
- Kosten en efficiency;
- Strategisch potentieel.

Aan supermarktkopers van vruchtgroenten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk is gevraagd om de concurrentlanden op de vier genoemde determinanten te vergelijken. Hetzelfde is gevraagd aan Nederlandse deskundigen van de mondiale productie en afzet van vruchtgroenten. Hiervoor is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde vragenlijsten.

Na de positiebepaling van de concurrentieverhoudingen in 2000 is de dynamiek van de vraag en aanbodzijde in kaart gebracht. Dit is gedaan voor de periode 2000-2005. Zowel bij de vraag als bij de aanbodontwikkelingen is een inschatting gemaakt van de verandering van de totale omvang. Hiervoor zijn trends van de afgelopen jaren doorgetrokken naar de toekomst, waarbij gecorrigeerd is voor actuele ontwikkelingen op basis van informatie van deskundigen (de respondenten die ook de huidige concurrentiepositie hebben beoordeeld) en uit de (vak-) literatuur.

Het productenpakket dat in de verschillende marktsegmenten geconsumeerd wordt en dat ondernemers in de verschillende productieregio's produceren, is niet uniform. Producten kunnen verschillen in prijs en kwaliteit. Maar ook de productieomvang kan verschillen: producten kunnen in grote hoeveelheden ("bulk") geteeld worden of juist in kleine hoeveelheden voor beperkte nichemarkten. Tenslotte kan ook de afzetwijze verschillen. Om de ontwikkelingen in vraag en aanbod aan elkaar te kunnen koppelen, is er gebruik gemaakt

van vier strategieën. Deze zijn gebaseerd op de door Porter (1980) gedefinieerde strategieën. Ze zijn als volgt gedefinieerd:

- **Kostprijsstrategie;** acceptabele kwaliteit tegen een lage prijs;
- **Productkwaliteitsstrategie;** maximale kwaliteit tegen een acceptabele prijs;
- **Marktfocusstrategie;** de vraag van de afnemer staat centraal. De ketengedachte neemt hierbinnen een belangrijke plaats in;
- **Niche/ innovatiestrategie;** de ondernemer richt zich op een speciaal deel van de markt en probeert door innovaties nieuwe (deel-) markten te vinden.

Bij zowel de kostprijsstrategie als de kwaliteitsstrategie is er sprake van afzet via zogenaamde "open" ketens. Dat wil zeggen dat op het moment van productie nog niet bekend is wie de eindafnemer is en dus ook niet wat de specificaties van de eindafnemer zijn. Dit hoeft ook bij een innovatiestrategie niet het geval te zijn. Bij een marktfocusstrategie staat dit punt juist centraal.

Zowel de vraag naar vruchtgroenten als het aanbod van vruchtgroenten is voor de onderzochte landen verdeeld in de vier boven genoemde strategieën, waarbij voor zowel 2000 als 2005 het aandeel van elk van de strategieën is ingeschat. Deze inschattingen zijn door de onderzoekers gemaakt, op basis van informatie van deskundigen en uit de (vak-) literatuur.

Uitgaande van de huidige concurrentiepositie van Nederlandse glasgroentenproducenten en de verwachte ontwikkelingen in de markt (vraag en aanbod), is voor elk van de vier genoemde strategieën de kansrijkheid ingeschat en zijn de kansen en bedreigingen weergegeven. Verder is aangegeven, waaraan een Nederlandse ondernemer in de glasgroenten zal moeten voldoen, om een strategie succesvol te kunnen volgen. De kritische succesfactoren zijn benoemd en er is aangegeven, hoe aan de elementen van de marketingmix (prijs, product, communicatie en distributie) invulling gegeven kan worden.

Het is vervolgens aan de ondernemer zelf om voor een bepaalde strategie te kiezen en daar invulling aan te geven. Voor die keuze is het van groot belang om inzicht te hebben in de omgeving van het eigen bedrijf, zoals deze in dit onderzoek is geschetst. Dit moet worden afgezet tegen de sterke en zwakke punten van het eigen bedrijf. Hiervoor is een grondige analyse van het eigen bedrijf, de eigen ambities en de eigen mogelijkheden en onmogelijkheden voor nodig. Dergelijke analyses vielen buiten het kader van dit onderzoek.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt informatie gegeven over consument en retail in de afzetlanden Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In hoofdstuk 3 worden landen beschreven waar vruchtgroenten worden geproduceerd, behalve Nederland zijn dit Spanje, Groot-Brittannië, Italië en Marokko. In hoofdstuk 4 wordt de concurrentiepositie van Nederland ten opzichte van de concurrentlanden beschreven. In de hoofdstukken 5 en 6 zijn de ontwikkelingen in respectievelijk de afzetmarkten en in de productielanden in kaart gebracht. In hoofdstuk 7 worden conclusies uit de voorgaande hoofdstukken getrokken: hoe staat de Nederlandse glasgroentesector ervoor en wat zijn de vooruitzichten. Tenslotte worden in de hoofdstukken 8 tot en met 11 vier strategieën uitgewerkt: respectievelijk de kostprijsstrategie, de kwaliteitsstrategie, de marktfocusstrategie en de nichestrategie.

1.5 Literatuur

Gaasbeek, A.F. van, M.D. Hack, J.C.M. van Meijl en J.J. de Vlieger, 1998. *Concurrentiemonitor; Het instrument om de concurrentiekracht van sectoren periodiek te kunnen meten*. LEIDLO, Den Haag.

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

2 Situatie op afzetmarkten in 2000

2.1 Sociaal-economische ontwikkelingen in afzetlanden

Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn de twee in bevolkingsomvang grootste landen van de Europese Unie. In beide landen gezamenlijk woont ongeveer de helft van de inwoners van de Europese Unie. In vergelijking met Nederland groeit het inwoneraantal in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk slechts beperkt. In beide landen bedroeg de jaarlijkse groei gemiddeld 0,3%, terwijl dat in Nederland 0,6% was. Voor de periode tussen 1998 en 2015 verwacht de Wereldbank een lichte daling van de bevolkingsomvang in Duitsland en een stabilisatie van de omvang van de bevolking in het Verenigd Koninkrijk.

Tabel 1 - Demografische en economische ontwikkelingen

	Omvang*	Populatie		Bevolking 65+ **		BNP	
		Mutatie **				Mutatie **	
	1998	1980-1998	1998-2015	1998	2015	1980-1990	1990-1998
Nederland	15,7	0,6	0,2	13,5	17,9	2,3	2,6
Duitsland	82,0	0,3	-0,2	15,7	20,3	2,2	1,5
Verenigd Koninkrijk	59,1	0,3	0	15,8	18,9	3,2	2,2
EU	291,1	0,3	-0,1	15,8	19,6		1,8

* in miljoenen; ** in %
bron: Wereldbank

Duitsland (15,7%) en het Verenigd Koninkrijk (15,8%) hadden in 1998 een ongeveer gelijk aandeel van de bevolking dat ouder is dan 65 jaar. Nederland kent een lager aandeel 65+'ers. Mede door de verwachte afname van de bevolking in Duitsland in de periode tussen 1998 en 2015 zal het aandeel 65+ in de bevolking stijgen tot 20,3% in 2015. In het Verenigd Koninkrijk zal dit aandeel dan 18,9% zijn. In de periode tussen 1980 en 1990 kende het Verenigd Koninkrijk gemiddeld de hoogste groei van het Bruto Nationaal Product op jaarbasis (3,2%). Duitsland en Nederland kende een gemiddeld jaarlijkse groei van 2,2%. In de jaren negentig was de groei van het BNP in het Verenigd Koninkrijk eveneens groter dan in Duitsland (2,2% op jaarbasis ten opzichte van 1,5% in Duitsland).

2.2 De Duitse consument

De gemiddelde Duitse consument kan omschreven worden als een relatief welvarende en oude consument. In Duitsland zijn veel eenpersoonshuishoudens, vergrijst de bevolking relatief snel en zijn daarnaast ook veel tweeverdieners. Mede ook door de achterblijvende economische ontwikkeling in vergelijking tot de andere OECD landen, maar vooral door de forse prijsconcurrentie op de Duitse levensmiddelenmarkt als gevolg van de sterke en groeiende positie van discounters, is de Duitse consument sterk prijsgeoriënteerd. Relatief sterker dan in andere geïndustrialiseerde landen verschuift de leeftijdsopbouw in Duitsland naar een overwicht van de ouderen. De totale bevolking in Duitsland zal in de periode 2000-2020 met 5% afnemen. De bevolking jonger dan 65 jaar zal met 11% dalen, de bevolking ouder dan 65 jaar groeit in deze periode met 28%. Ook tussen het westen en het oosten bestaan verschillen. Het geboortecijfer in de nieuwe bondslanden licht aanmerkelijk lager dan in het voormalige West-Duitsland. Het aandeel eenpersoonshuishoudens in Duitsland is vooral in de verstedelijkte gebieden hoog. In steden als Hamburg, Berlijn en Bremen bestaat bijna de helft van het aantal huishoudens uit een persoon. In meer rurale deelstaten zoals Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern en Thüringen ligt dit aandeel rond de 30%.

Volgens berekeningen van Gfk is het gemiddelde bestedingsbudget in 1999 per inwoner 2.489 mark per maand. Van dit bedrag wordt 856 DM (34% van het bestedingsbudget) in de detailhandel uitgegeven. In 1999 werd van dit bedrag weer 33% ofwel 283 DM per maand aan voedings- en genotsmiddelen uitgegeven. Dit bedrag is 30 DM hoger dan in 1994, maar het aandeel in de detailhandelsbestedingen in de koopkracht is desondanks met 40% verminderd tot 34 procent. Dit wordt vooral veroorzaakt door het gedaalde prijsniveau in Duitsland, mede door de concurrentie tussen retailers.

Tabel 2 - Marktomvang groente Duitsland in 1999

	Marktomvang (* miljoen gld)	Mutatie T.o.v. 1998	Penetratiegraad
Groente	7.406	6%	95,2
Tomaten	1.480	12%	90,1
Paprika	809	4%	81,1
Komkommer	616	1%	82,6

Bron: gfk

De totale marktomvang van groente in Duitsland bedroeg in 1999 7,4 miljard gulden. De marktomvang van tomaten bedroeg 1,5 miljoen gulden, voor paprika 809 miljoen gulden en voor komkommer 616 miljoen gulden. Opvallend is dat de totale markt voor alle producten is gegroeid. Voor komkommer was de groei het minst (1%). De afzet van tomaten groeide met 12% en van paprika's met 4%. Met penetratiegraad wordt het aandeel in het totaal aantal huishoudens bedoeld, dat in een land dat een bepaald product koopt. In 1999 kocht 95% van de Duitse huishoudens groenten. Tomaten werden door 90% van de huishoudens gekocht, paprika door 81% en komkommer door 83%.

Tabel 3 - Marktomvang groente Duitsland in [ton]

	1995	1997	1999
Tomaten	618.000	663.000	640.000
Paprika's	237.000	239.000	245.000
Komkommers	475.000	479.000	470.000

Bron: Eurostat/ZMP/PT

De totale Duitse marktomvang voor tomaten is tussen 1995 en 1999 licht gestegen met 4% tot ongeveer 640.000 ton. Dit komt overeen met een consumptie van ongeveer 9 kilogram per hoofd van de bevolking. De marktomvang van paprika's is dezelfde periode met 3% gestegen tot 245.000 ton. Gemiddeld is dit ongeveer 3,5 kilogram per hoofd van de bevolking. Duitsers eten relatief veel komkommers. De marktomvang van komkommers is de afgelopen jaren echter stabiel (ongeveer 480.000 ton). Dit komt overeen met een consumptie van bijna 7 kilogram per hoofd van de bevolking.

Per hoofd van de bevolking werd in 1999 26,6 kilogram diepvriesproducten geconsumeerd, 1,1 kilogram meer dan in 1998. In vergelijking met andere Europese markten bevindt Duitsland zich in de middenmoot. De totale Duitse markt voor diepvriesproducten bedraagt 15,18 miljoen DM of 2,184 miljoen ton. Deze markt groeit al jaren gestaag en is in 1999 met 4,5% gestegen. 51% van deze markt wordt afgezet via de retail en 44% via de foodservice. De groei is redelijk gelijk verdeeld over de verschillende productgroepen. 95% van de huishoudens koopt diepvriesproducten. Diepvriesgroenten worden door 76% van de huishoudens gekocht. Kant-en-klaar diepvriesgerechten worden door 54% van de Duitse huishoudens gekocht. Diepvriespizza's is hierbinnen een belangrijk groeisegment; in 1999 lag de afzet 10% hoger dan in 1998.

2.3 De Britse consument

De Britse consument kan beschreven worden als welvarend, zelfbewust en goed geïnformeerd. Het inkomen per hoofd van de bevolking is gestegen als gevolg van de groei van het aantal tweeverdieners (aandeel in beroepsbevolking van 71% in het jaar 2000) in de Britse samenleving. Kenmerkend zijn verder het hoge bewustzijn met betrekking tot voedselvraagstukken, de vergrijzing en de groei van het aantal eenpersoonshuishoudens. Daarnaast wordt gemak, speciaal zijn en variatie steeds belangrijker in de

voeding van de Britse consument. Eurostat verwacht dat de totale Britse bevolking in de periode 2000-2020 met 3% zal stijgen tot 61,1 miljoen personen. De bevolkingsgroep 65+ zal met 27% stijgen, terwijl de bevolkingsgroep beneden de 65 jaar met 2% licht zal dalen. De uitgaven van de Britse consument aan voeding zowel huishoudelijke als buitenhuishoudelijke groeit.

Tabel 4 - Consumenten uitgaven aan voeding (per persoon per week in pond)

	1995	1996	1997	1998
Huishoudelijke consumptie	25,00	26,34	26,74	27,10
Buitenhuishoudelijke consumptie	9,32	10,45	10,58	10,77

Bron: MAFF

De huishoudelijke aankopen van voeding zijn in de periode tussen 1995 en 1998 met 8% gegroeid, de buitenhuishoudelijke aankopen zijn met 16% gegroeid. Net als in andere landen, besteed ook de Britse consument relatief steeds meer geld aan buitenhuishoudelijke consumptie van voedingsmiddelen. Wanneer men de traditionele onderdelen van de huishoudelijke aankopen van voedingsmiddelen (melk, kaas, eieren, vlees, groenten, fruit en brood) over de afgelopen 10 jaar analyseert, valt op dat aankopen binnen de meeste categorieën in omvang zijn gedaald. Alleen de consumptie van fruit is fors gestegen. De consumptie van groente is licht gedaald (-4%). Dit wordt vrijwel geheel veroorzaakt door een forse daling in de aankopen van bladgroenten. De aankopen van tomaten zijn daarentegen gestegen (+5%).

Tabel 5 - De marktomvang van groente, tomaten, paprika en komkommer in het VK, 1999

	Marktomvang (* miljoen gld)	Mutatie t.o.v. 98	Penetratiegraad
Groente	8.979	-3%	98,9
Tomaten	1.248	6%	90,9
Paprika	440	7%	53,2
Komkommer	395	9%	75,9

Bron: GfK

De totale marktomvang van groente in het Verenigd Koninkrijk bedraagt ongeveer 9 miljard gulden. Dit is een omvang van 3% minder dan in 1998. De marktomvang voor tomaten bedraagt 1,2 miljard gulden, voor paprika's 440 miljoen gulden en voor komkommer 395 miljoen gulden. Zowel de markt van tomaten, paprika's als van komkommers is gestegen in vergelijking met 1998. Groente wordt door 99% van de Britten gegeten. Tomaten door 91%, paprika's door 53% en komkommers door 76% van de Britten gegeten.

Tabel 6 - De marktomvang van groenten in [ton]

	1995	1997	1999
Tomaten	378.000	410.000	400.000
Paprika's	52.000	80.000	96.000
Komkommers	153.000	161.000	161.000

Bron: Eurostat/PT

De totale marktomvang van tomaten in het Verenigd Koninkrijk is tussen 1995 en 1999 met 6% gegroeid tot ongeveer 400.000 ton. Per hoofd van de bevolking is dit ongeveer 8 kilogram. De marktomvang van paprika's in Verenigd Koninkrijk is de afgelopen jaren fors gestegen. In 1999 bedroeg de omvang ongeveer 96.000 ton. Dit komt overeen met een consumptie van bijna 2 kilogram per hoofd van de bevolking. Net als in Duitsland, is ook de consumptie van komkommers in het Verenigd Koninkrijk vrij stabiel. Per hoofd van de bevolking consumeren de Britten ongeveer 3 kilogram komkommers.

De markt voor diepvries voeding in het Verenigd Koninkrijk is traditioneel groot. In de periode tussen 1994 en 1998 is deze markt fors gestegen (+21%) en heeft thans een waarde van 4,9 miljard pond. Het marktsegment diepvriesgroenten en -fruit heeft hierbinnen een waarde van 657 miljoen pond, 14% van het totaal. Oorzaken van deze stijgende consumptie zijn naast de gemakstrend, tevens de hogere penetratie van vriezers en magnetrons in de Britse huishoudens. Zeer hoge groeipercentages worden behaald met pizza's

(+49%), kant-en-klaar maaltijden (+34%) en organic food (+36%). Gemiddeld consumeert de Britse consument 30 kilogram diepvries AGF-producten per jaar. Hiervan bestaat 45% uit aardappelproducten en 42% uit groenteproducten. Relatief veel diepvriesproducten worden gegeten door de lagere sociale klassen en door families met kinderen.

De gemiddelde Britse consument geeft thans ruim 39% van de totale uitgaven aan voedingsmiddelen buitenshuis uit. Voorspellingen van de Foodservice Intelligence geven aan dat in het jaar 2020 meer dan de helft van de Britse uitgaven aan voedingsmiddelen buiten de deur wordt geconsumeerd. Daarmee zal in dat jaar de Britse consument ongeveer een zelfde consumptiepatroon laten zien wat betreft buitenshuishoudelijke consumptie als de Amerikaanse consument eind jaren negentig.

2.4 Trends in consumptie in het Verenigd Koninkrijk

De Britse markt voor AGF is al redelijk ver ontwikkeld in vergelijking met andere Europese markten. Belangrijke consumententrends die zijn te onderscheiden zijn in hoofdzaak te verdelen onder de onderwerpen gemak, gezondheid, grazing en speciaal.

Gemak	Groei van het aandeel voorbereide producten, voorgesneden en voorverpakt; Forse groei buitenshuis consumptie, toenemend belang foodservice; Het aanbieden van meal-solutions in de winkel; Verkoop via internet. One-stop-shopping
Gezondheid	Groeiende vraag naar biologische producten; Toenemend belang voedselveiligheid; Toename vraag naar functional foods.
Grazing	Tomaten, Paprika's en Komkommers niet meer alleen als maaltijdonderdeel, maar steeds meer voor consumptie gehele dag.
Speciaal	Vraag naar en groei van nieuwe productsoorten die zich onderscheiden naar soort, eetmoment, eetkwaliteit en uiterlijk. Afname aandeel traditioneel Britse "salads"

• Gemak

De groeiende vraag naar gemak door de consument is een van de belangrijkste trends in de consumptie van voedingsmiddelen in Europa. De Britse vraag naar gemakproducten is verder ontwikkeld dan in veel andere Europese landen. De supermarkten hebben hier al vroegtijdig op ingespeeld. Zoals al eerder is beschreven zal de buitenshuishoudelijke markt de komende jaren sterk groeien. Dit betekent voor exporteurs dat de foodservice een steeds belangrijkere afzetmarkt wordt en dat speciaal toegesneden aanbod naar kanaal (voorgesneden) zal groeien.

Binnen het huishoudelijke segment zal de groei van voorgesneden en voorverpakte groenten zich verder voortzetten. Trendsetters als Waitrose en Marks & Spencer hebben reeds zeer omvangrijke groente-koelruimten die speciaal zijn toegespitst op dit type producten, wat goed aansluit bij de moderne, twee-verdiener, met weinig tijd en relatief veel inkomen. Veel grote retailers (zoals Tesco en Sainsbury's) helpen zoals eerder al is aangegeven de consument door het aanbieden van complete maaltijdooplossingen. Het aanbieden van levensmiddelen via internet is vooral door Tesco sterk ontwikkeld. Tesco is in Europa marktleider met het verkopen van levensmiddelen via internet. De consument geeft zijn boodschappenlijstje door aan Tesco via internet en kan het op het aangegeven moment direct afhalen bij de dichtstbijzijnde vestiging of het wordt thuisbezorgd.

De Britse consument is zich, in tegenstelling tot de Duitse consument, bewust dat service geld kost en er ook bereid voor te betalen. Het gemakaspect speelt in het Verenigd Koninkrijk een belangrijke rol. In de op service gerichte marketing van de Britse retailers spelen de zogenaamde "meal solutions" een belangrijke rol. De versafdeling van de supermarkt biedt het antwoord op de vraag: "wat eten we vandaag?". De Britse consument is dus niet alleen leverancier van grondstoffen en hulpmiddelen waarmee de consument thuis in de keuken aan de slag gaat, maar verkoopt een complete maaltijd vers bereid om

meteen te consumeren of om mee te nemen en thuis op te warmen. Alle warenhuizen bieden tegenwoordig een breed pakket maaltijdo oplossingen. Het oudste voorbeeld is Marks & Spencer's sandwiches. Thans zijn er vaak complete pleinen ingericht in dit segment.

- **Gezondheid**

De vraag naar gezondheidsbewuste producten groeit onder invloed van de voedselaffaires van de afgelopen jaren, waarbij met name BSE een centrale rol heeft gespeeld. Enerzijds hebben de Britse overheid (langzaam) en het bedrijfsleven hierop ingespeeld door het eisen van stringente eisen aan het aanbod van levensmiddelen en met name verse producten op het gebied van voedselveiligheid en traceerbaarheid. Anderzijds groeit ook de vraag naar biologische producten als reactie op de onzekerheid van de consument over zijn of haar voedsel. De afgelopen jaren is de vraag naar dit soort producten fors gegroeid. De komende jaren zal dit zich naar verwachting nog verder doorzetten. Thans bestaat, afhankelijk van welke retailer men beschouwt 1 tot 3% van de omzet van AGF-producten uit biologische producten. De verwachting is dat dit de komende jaren verder zal groeien, maar dat het aandeel niet boven de 5% marktaandeel uit zal komen, gezien de hoge investeringen die reeds zijn gedaan en de relatief geringe consumptieverandering die dit bij de consument teweegbrengt.

Thans bestaat er met betrekking tot biologische producten een aanbodmarkt, waarbij de vraag beduidend groter is dan het aanbod. Gezien deze situatie en de grotere variëteit aan keurmerken en regels bestaat er bij de Britse retail een angst dat er in de toekomst affaires kunnen ontstaan over de herkomst van deze producten. Er bestaat dan ook een duidelijke vraag naar uniformering van de regelgeving omtrent biologische producten.

- **Grazing**

Een relatief nieuwe trend op de foodmarkt is de zogenaamde "food on the go". Consumenten willen steeds minder tijd aan het bereiden van foodproducten besteden. Grazing en het eten van snacks onderweg in plaats van maaltijden thuis zijn van steeds grotere invloed op de levensmiddelensector. Het consumeren van snacks en tussendoortjes wordt een vast onderdeel van het dagelijks leven zoals de warme maaltijden altijd zijn geweest. Voor fabrikanten en detaillisten biedt dit mogelijkheden om nieuwe producten te ontwikkelen omdat het aantal eetmomenten onbepaald lijkt te worden. Een bijkomend voordeel is dat de traditionele grenzen tussen productcategorieën lijken te vervagen. In het Verenigd Koninkrijk worden meer snacks geconsumeerd dan elders in Europa. De aanwezigheid van een omvangrijke snackconsumptie en tevens een redelijke traditie op het gebied van buitenhuishoudelijke consumptie heeft de opkomst van de convenience sector bevorderd.

- **Speciaal**

In het assortiment van AGF-producten bij supermarkten in het Verenigd Koninkrijk heeft zich de afgelopen jaren een duidelijke verandering voorgedaan in het aantal soorten producten. Door de inkomensontwikkeling bij de consument en het steeds vaker in aanmerking komen van consumenten met en tegelijkertijd het openstaan voor voedingsgewoonten van andere culturen is de vraag naar speciale groente- en fruitproducten fors gestegen. Deze vraag heeft ook tot nieuwe mogelijkheden geleid om nieuwe producten te ontwikkelen (vooral op het gebied van tomaten). De komende jaren wordt verwacht dat deze trend zich verder zal ontwikkelen. Toch wordt er op gewezen dat er thans al een vrij fors aanbod bestaat aan vooral tomatensoorten en dat selectief gekeken moet worden naar nieuwe afzetmogelijkheden.

Retailers noemen relatief vaak mogelijkheden op een verdere ontwikkeling naar smaak. In het verleden is hier (vooral ook in Nederland) te weinig aandacht aan besteed. Het gevolg van deze ontwikkelingen is wel dat de traditionele consumptie van typisch Britse salads onder druk zal komen te staan.

2.5 Trends in consumptie in Duitsland

De voor het Verenigd Koninkrijk genoemde trends doen of gaan zich ook in Duitsland voordoen. Door de lage marges in de retail en de hoge prijsfocus duurt het echter wat langer dat bepaalde producten de weg naar de consument vinden. De markt voor voorverpakte en voorgesneden producten ontwikkelt zich

minder snel dan in het Verenigd Koninkrijk mede doordat er in de meeste winkels in Duitsland geen of een beperkte koelruimte aanwezig is. Door de lage marges en de geringere consumentenoriëntatie in Duitsland wordt er ook nauwelijks in geïnvesteerd. Alleen de grote hypermarkten en verbruikersmarkten hebben een redelijke koelruimte voor groenteproducten. Toch zal ook deze markt zich in de toekomst verder ontwikkelen onder invloed van de ook in Duitsland aanwezige groei van het aantal tweeverdieners en eenpersoonshuishoudens. Hiermee nauw verwant is ook de groei van de buitenhuishoudelijke consumptie. Dit segment groeit ook in Duitsland vrij fors, wat leidt tot een groter belang van de foodservice. Het aanbieden van levensmiddelen via internet is in Duitsland nog nauwelijks ontwikkeld. Door de geringe marges en de nog de relatief lage servicegraad van de winkels in Duitsland zal de afzet via dit segment naar verwachting de komende jaren slechts gering groeien.

Het aanbod van speciale producten in de supermarkten is in de afgelopen 20 jaren fors uitgebreid. Voor de komende jaren zal dit segment ook in Duitsland verder groeien. De steeds belangrijkere positie van de discounter in de afzet is hierbij echter een tegenwicht, gezien het zeer beperkte, op bulk gerichte, assortiment van dit afzetkanaal. Hypermarkten en in mindere mate supermarkten bieden echter voor dit type producten ook voor de komende jaren groeimogelijkheden.

Het gezondheidssegment is in Duitsland nog niet zo sterk ontwikkeld. Afzet van dit type producten verloopt nog grotendeels via speciale natuurvoedingswinkels. De afzet via de retail is nog zeer beperkt en verloopt niet erg succesvol. De inkopers zijn zeer sceptisch over de groeikansen van biologische producten in Duitsland en verwachten geen beduidende groei in de afzet via hun winkels in de komende jaren.

Hierbij aansluitend is ook de nog weinig ontwikkelde visie van Duitse retailers op het gebied van voedselveiligheid en traceerbaarheid. Tekenend is het dat Eurep/Gap geen Duitse leden heeft. Gezien de onrust die de eerste BSE gevallen in Duitsland aan het eind van het jaar 2000 heeft veroorzaakt onder Duitse consumenten zou dit wellicht toch tot een ommekeer bij de Duitse retailers kunnen leiden. In ieder geval wordt door de inkopers verwacht dat dit zeker een negatieve invloed zal hebben op de consumptie van vlees. De eerste overzichten van de huishoudelijke aankopen van vlees onderstrepen deze veronderstelling. De consumptie van rundvlees is inderdaad zeer drastisch gedaald. De afzet van groente zou hier van kunnen profiteren.

2.6 De Duitse retail

Duitse consumenten spenderen ongeveer 380 miljard DM per jaar aan voedings- en genotsmiddelen. Ongeveer eenderde wordt uitgegeven in restaurants, kantines en andere plaatsen waar deze producten worden aangeboden. De Duitse retail is de grootste afzetmarkt voor levensmiddelen in Europa. In 1998 werd er voor 263 miljard aan levensmiddelen via dit kanaal in Duitsland afgezet, een toename van 13 miljard in vergelijking met 1994. Dit komt overeen met een beperkte jaarlijkse groei van gemiddeld 1,2%.

Tabel 7 - Omzet Duitse retail

	1994	1995	1996	1997	1998
Foodomzet (miljoen DM)	250,4	257,0	259,6	259,3	262,7
Aandeel top 10 (retailers)	77,3	78,6	80,8	81,3	83,6
Aantal verkooppunten (* 1.000)	80	78	76	75	74

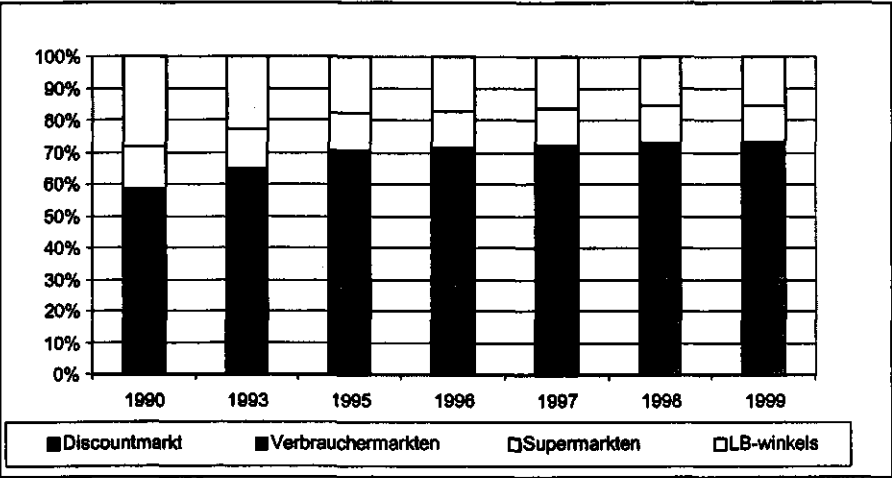
Bron: ZMP, A.C.Nielsen

Net als in Nederland en het Verenigd Koninkrijk is ook in Duitsland sprake van een sterke concentratie in de voedingsmarkt. Het aandeel van de grootste 10 retailers in de totale foodomzet is in Duitsland tussen 1994 en 1998 gestegen van 77,3% tot 83,6%. Het aantal verkooppunten is gedaald van 84.000 in 1993 tot 74.000 in 1998. Dit is vooral veroorzaakt door de sterke concurrentie in de Duitse retail, waardoor veel kleinere winkels verdwenen.

2.6.1 Winkeltypen in Duitsland

In hoofdlijnen kan de Duitse retail worden onderverdeeld in vier typen winkels: de hypermarkten en verbruikersmarkten, de discounters, de supermarkten en de Levensmiddelenzelfbedieningswinkels. Het onderscheid tussen deze vormen van retail berust vooral op grootte van de winkel en assortiment. De hypermarkten en verbruikersmarkten hebben een omvang van tenminste 1.500 m² en zijn vaak buiten de stadscentra gevestigd. Deze winkels hebben naast een omvangrijk levensmiddelenaandeel vaak ook een groot non-food-aanbod. Afhankelijk van de formule is het ook mogelijk dat de non-food afdeling leidend is in het winkelconcept. Voorbeelden van dit type winkels zijn Reaal, Grosso, E-Center, Kaufland en Wal-mart. Het groente- en fruitaanbod is doorgaans vrij breed en biedt redelijke mogelijkheden tot productinnovatie. Zij beschikken vaak over een beperkte ruimte voor gekoelde groenteproducten.

De discounter is een verkooppunt waarin een beperkt assortiment van vooral levensmiddelen met hoge omzetsnelheid wordt aangeboden, waarbij de nadruk op lage verkoopprijzen licht. De bekendste voorbeelden van discounters in Duitsland zijn Aldi, Lidl en Penny. Vaak wordt er ook een redelijk omvangrijk non-foodaanbod aangeboden. Het groente- en fruitaanbod is vaak beperkt (vaak is er een numeriek maximum aan het aantal soorten groente- en fruitproducten vastgesteld dat in het assortiment wordt opgenomen) en gericht op omzetsnelheid. Er is geen koeling voor groenteproducten. De discounter als formule van levensmiddelenwinkels heeft de afgelopen 25 jaar sterk in populariteit gewonnen. Aan het eind van het jaren tachtig waren het vooral de lagere sociale klassen die veelvuldig dit type winkels gebruik maakten. Thans worden de discounters door alle lagen uit de bevolking bezocht en bestaan er in Duitsland zelfs fancubs. Supermarkten en de levensmiddelenzelfbedieningswinkels zijn de meest traditionele verkooppunten van levensmiddelen. Het onderscheid tussen een supermarkt en een levensmiddelenzelfbedieningswinkel berust vooral op oppervlakte. De supermarkt is tenminste 400 m², terwijl een levensmiddelenzelfbedieningswinkel kleiner is dan 400 m². Supermarkten hebben vaak een zeer klein aanbod non-food producten, levensmiddelenzelfbedieningswinkels vrijwel geheel niet. Het belang van deze beide winkeltypen is de afgelopen jaren gestaag gedaald. Duitse consumenten doen steeds meer de inkopen bij Discounters en Hypermarkten. Supermarkten en levensmiddelenzelfbedieningswinkels kunnen niet voldoende concurreren met de lage prijzen bij discounters en het brede assortiment bij hypermarkten en verbruikersmarkten. Dit type winkel biedt een redelijk traditioneel aanbod van groente en fruitproducten en heeft soms mogelijkheden tot koeling van groente en fruit. Voorbeelden zijn Rewe, Markant, Minimal, SuperSpar en E-Activ. In de periode tussen 1990 en 1999 heeft zich een forse verandering voorgedaan in de gebruikte aankoopkanalen door Duitse consumenten. Er trad een verschuiving op van zelfbedieningslevensmiddelenwinkels naar supermarkten en van supermarkten naar verbruikersmarkten en hypermarkten. Daarnaast is het aandeel van de discounters fors gegroeid.



Figuur 1 - Aandelen winkeltypen Duitse retail

Het aandeel van de discounters in de totale verkopen van levensmiddelen is tussen 1990 en 1999 gegroeid van 22% naar 31%. Het aandeel van de verbruikersmarkten en hypermarkten is eveneens gestegen van 36% in 1990 naar 42% in 1999. Deze groei ging ten koste van de supermarkten (13% in 1990 en 11% in 1999) en vooral de levensmiddelenwinkels (28% in 1990 naar 15% in 1999). In 1999 werd in totaal in

Duitsland 73% van de aankopen van levensmiddelen gedaan bij discounters en verbruikersmarkten. Dit heeft ook een forse impact gehad in de afzet van groenten en fruit.

Tabel 8 - Aankopen van salades en bladgroenten door de Duitse consument

Salades en bladgroenten	1995	1997	1998
Verbruikersmarkten	29,9	33,4	30,3
Discounters	28,6	30,2	32,3
Supermarkt/ zelfbedieningslevensmiddelenwinkels	19,2	17,9	17,5
Warenhuizen	0,8	0,7	0,7
Groente- en fruitstand	5,5	4,4	4,5
Markt	9,3	7,2	7,5
Direct van teler	2,4	2,6	2,9
Overig	4,3	3,6	4,3

Bron: GfK

Thans is het belangrijkste afzetkanaal van salade en bladgroenten in Duitsland de discounter, direct gevolgd door de verbruikersmarkt. Het belang van de overige afzetkanalen (supermarkten, groente- en fruitstand en markt) daalt steeds verder. De opkomst van de discounter in de Duitse levensmiddelendetailhandel heeft een forse impact gehad op de concurrentieverhoudingen en tevens op het aanbod van levensmiddelen. De onderlinge concurrentie is fors toegenomen. Prijs is het belangrijkste wapen in de concurrentiestrijd geworden. Onderzoek van het EuroHandelsinstituut toont dat door de forse prijsconcurrentie de winstgevendheid van de levensmiddelendetailhandel gemiddeld gedaald is in vergelijking met het begin van de jaren negentig. Alleen door een grote omzetsnelheid (discounters) en een breed assortiment tegen lage kosten (Verbruikersmarkten) lijkt een stabiele toekomst veilig. Supermarkten en levensmiddelenzelfbedieningswinkels zijn veelal gevestigd op duurdere locaties.

Voor groenten en fruit heeft deze ontwikkeling tot gevolg dat de prijs een zeer belangrijk aankoopcriterium is geworden voor de Duitse retail. Door de felle prijsconcurrentie zijn langdurige afnemersrelaties minder belangrijk geworden en zijn de mogelijkheden tot investering in marketing, promotie en productinnovatie relatief gering. De sterke positie van de discounters in de afzet van groente en fruit heeft tot gevolg dat efficiëntie in de afzet van groente en fruit steeds belangrijker wordt. Grote hoeveelheden tegen lage prijzen op het juiste moment geleverd worden door deze partijen gevraagd. Door de sterke positie van discounters is ook voor verbruikersmarkten en supermarkten de prijs een zeer belangrijk aankoopcriterium geworden. Toch bieden deze kanalen (vooral de verbruikersmarkten) meer mogelijkheden tot productinnovatie en promotie, zeker ook door het bredere assortiment groente- en fruitproducten binnen dit type winkels.

2.6.2 De retailorganisaties

De Duitse retailers behoren tot de grootste van Europa. Een grote thuismarkt en, als gevolg van de hoge prijsconcurrentie, steeds meer schaalvergroting en internationalisatie zijn de belangrijkste factoren die deze sterke positie hebben bepaald. Door de sterke binnenlandse prijsconcurrentie zijn deze organisaties echter gemiddeld ook minder winstgevend dan bijvoorbeeld de Britse en de Nederlandse ketens.

Tabel 9 - Ontwikkeling van de omvang van de belangrijkste tien retailorganisaties in Duitsland

	Foodomzet (* miljoen DM)		Marktaandeel	Aandeel food in totaal
	1997	1998	1998	1999
Edeka/AVA Gruppe	36.148	37.641	15.7	85%
Rewe-Gruppe	36.780	37.588	15.7	79%
Aldi-Gruppe	29.325	29.962	12.5	85%
Metro-Gruppe	28.590	29.034	12.1	42%
Tengelmann-Gruppe	19.005	18.503	7.7	70%
Lidl & Schwarz-Gruppe	15.860	17.050	7.1	81%
Spar-Gruppe	14.340	16.081	6.7	85%
Schlecker	6.246	6.702	2.8	95%
Dohle-Gruppe	4.126	4.829	2.0	85%
Lekkerland-Tobaccoland	3.804	3.852	1.6	96%

Bron: Foodmagazine

De Edeka/AVA Gruppe en Rewe zijn de twee grootste retailorganisaties op de Duitse markt met beide een totale foodomzet van 37,6 miljard gulden en beide een marktaandeel van 15,7%. De derde grote marktpartij in Duitsland is de Aldi-Gruppe met een foodomzet van 30 miljard gulden. De Metro-Gruppe is het grootste fooddistributiebedrijf in Duitsland en de op twee organisaties na, grootste ter wereld. In Duitsland, heeft in de foodomzet slechts een aandeel van 12,1%, wat vooral veroorzaakt worden door de activiteiten van Metro in de cash-and-carry. In vergelijking tot de buitenlandse retail bezitten de Duitse ketens relatief veel verschillende winkelconcepten ruim verdeeld over de verschillende winkeltypen. Veel ondernemingen zijn ook in andere sectoren dan levensmiddelen actief zoals in bouwmarkten, warenhuizen, drogisterijen en cash-and-carry.

Tabel 10 - Retailorganisaties in Duitsland

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

Metro richt zich steeds meer op het hypermarktsegment. In 1998 heeft dit concern Allkauf en Kriegbaum aangekocht, terwijl een groot aantal kleinere verkooppunten werden verkocht. Lekkerland wist in 1999 haar omzet met 62% te verhogen door Tobaccoland over te nemen. De meest intensief gevolgde ontwikkeling in de Duitse retail was het op de markt komen van het Amerikaanse Wal-Mart door de aankoop van 21 hypermarkten van de Wertkauf Group en 74 hypermarkten van Spar AG. Wal-Mart staat nu qua omzet op de dertiende plaats in de Duitse retail. De verwachting is dat Wal-Mart haar positie in de Duitse markt de

komende jaren verder zal versterken door overnames van ondernemingen met name in het hypermarkt-segment. Voor de exporteurs van groente en fruit is dit geen slechte ontwikkeling. Wal-mart staat wereld-wijd bekend als retailer die zowel een breed, kwalitatief hoogwaardig assortiment aanbied en anderzijds sterke prijsfocus heeft.

2.6.3 De rol van AGF bij Duitse retailers

Het aanbod van AGF speelt bij Duitse retailers een redelijk belangrijke rol. Toch is de AGF-afdeling van Duitse retailers nog redelijk traditioneel van aard. Zoals reeds eerder is opgemerkt is er in veel winkels geen of beperkte koeling aanwezig. Met als gevolg dat het aanbod van voorgesneden groenten beperkt is. In de onderstaande tabel is een overzicht gegeven van een veldonderzoek langs een aantal supermarkten in Duitsland. In het kort is het assortiment van deze supermarkten van tomaten, paprika's en komkommers weergegeven.

Tabel 11 - Het assortiment van een aantal Duitse supermarkten op basis van een steekproef

	Tomaten		Paprika's		Komkommer	Biologisch	
	los	voor verpakt	los	voor verpakt		los	voor verpakt
Reaal	3	3	3	1	1	0	0
Kaufland	3	2	3	1	1	3	0
Grosso	3	3	4	1	1	0	0
E-Center	1	2	3	1	1	0	2
Lidl	0	4	0	3	1	0	0
Aldi	0	2	0	1	1	0	0
Penny	2	2	0	1	1	0	0
E-Activ	2	2	3	1	1	0	0
Plus	1	2	0	1	1	0	0

Het blijkt dat alle supermarkten voorverpakte producten aanbieden. Toch is gemiddeld het aanbod van losse producten nog groter dan het aandeel van voorverpakt. De discounters hebben vanwege kosten-besparingen geen losse verkoop. Zij bieden vaak producten in redelijk grote verpakkingen aan. Slechts twee van de bezochte negen winkelketens verkochten biologische producten, waarvan Kaufland zeer experimenteel en naar eigen zeggen met weinig succes.

2.7 De Britse retail

Gemeten in waarde van het consumptievolume in de levensmiddelen-detailhandel is het Verenigd Koninkrijk de derde afzetmarkt van Europa (vlak achter Frankrijk). De totale waarde van de Britse voedingsmarkt is tussen 1990 en 1999 gestegen van 59,9 miljard pond in december 1990 tot 94,7 miljard pond in juni 1999.

In het Verenigd Koninkrijk bestaat onder de grote winkelketens een redelijk homogeen en ongedifferentieerd bestand aan winkels. In grote lijnen valt het winkelbestand in te delen in hypermarkten, grote supermarkten, stadswinkels en discounters. Daarnaast groeien ook de convenience stores en de gas-marts vrij snel. De hypermarkten en grote supermarkten zijn doorgaans kleiner dan hun soortgelijken in Duitsland en Frankrijk. Typische locaties van de grotere Britse supermarkten zijn de buitenwijken van de steden en randgemeenten, met goede toegang tot de belangrijkste verkeerswegen. De inrichting van de winkels is relatief meer op service gericht dan de soortgelijke supermarkten in Duitsland en Frankrijk. In tegenstelling tot Duitsland, hebben in het Verenigd Koninkrijk de discounters nauwelijks een positie van belang verworven in de Britse levensmiddelenmarkt. Het aandeel van de discounters bedroeg in 1999 slechts 2,6%. De belangrijkste discounters zijn Kwik Save, Aldi, Lidl en Netto.

Tabel 12 - Ontwikkeling van de omvang van Britse levensmiddelenmarkt en van de relatieve marktaandeelen van de verschillende marktpartijen

	Dec 1990	Dec 1994	Dec 1995	Dec 1996	Dec 1997	Dec 1998	Jun 1999
Totale marktwaarde (miljard pond)	59.9	76	80.4	85	88.9	93.3	94.7
Tesco	9.7	11.4	13.4	14.2	14.8	15.4	15.4
Sainsbury	11	12.3	12.2	12.2	12.4	12.2	12.1
Asda	6.8	6.7	7.2	7.8	8.3	8.6	8.8
Safeway	7.1	7.6	7.3	7.6	7.6	7.6	7.6
Somerfield	5	4.4	4.2	4	3.8	6.9	6.6
Kwik Save	2.7	4	4.2	4.1	3.5		
Marks & Spencer	3.4	3.1	3	3.1	3	2.9	2.8
Morrisons	1.4	2.2	2.4	2.5	2.5	2.6	2.8
Waitrose	1.7	1.6	1.7	1.8	1.8	1.8	1.9
Iceland	1.2	1.7	1.7	1.7	1.6	1.7	1.8
Wm Low	0.6	0.6					
Co-ops	8.2	6.6	6.5	6.1	5.9	n.b.	n.b.

Bron: IGD

In 2000 blijkt het marktaandeel van Tesco verder gegroeid te zijn, Sainsbury en Safeway zijn gelijk gebleven, dat van Asda is gestegen, dat van Somerfield is sterk gedaald, de aandelen van Morrisons en Waitrose zijn sterk gestegen. Tesco is achteraf beschouwd de grote winnaar geweest van de concurrentieslag die zich in de jaren negentig in de Britse retail voerde. Tussen december 1990 en juni 1999 is het marktaandeel van Tesco in de Britse voedingsmiddelenmarkt gestegen van 9,7% in 1990 tot 15,4% in 1999. Tesco is hiermee de "traditionele" nummer 1 van de Britse voedingsmiddelenmarkt, Sainsbury's, ruimschoots gepasseerd als marktleider.

In tegenstelling tot Duitsland heeft de concurrentie op de Britse markt niet geleid tot concurrentie op basis van prijs, maar heeft men zich meer gericht op service, assortiment, gemak, winkelimago etc. en uitbreiding richting meer non-food aanbod. Onder invloed van Asda, een dochter van de Amerikaanse keten Wal-Mart, is hier het laatste jaar wel wat verandering in gekomen. Tesco wordt hierdoor meer in de prijsconcurrentie gedwongen. De positie van de Duitse discounters Aldi en Lidl, die zich in de jaren negentig voor het eerst op de Britse markt hebben begeven, is beperkt gebleven met marktaandeelen van respectievelijk 1,1% en 0,5% in 1998. De grootste discounter op de Britse markt blijft Kwik Save. Kwik Save is in 1997 overgenomen door Somerfield. Het aandeel was toen 3,5%, maar het dalende marktaandeel is nog verder gedaald.

2.7.1 Schaalvergroting in de Britse retail

De Britse supermarkten groeien steeds verder in omvang. De gemiddelde winkelgrootte van zowel Sainsbury's als van Tesco is sinds 1996 licht gestegen (met respectievelijk 5% en 4%). Nummer drie Asda heeft alleen echt grote winkels en zijn qua winkelgrootte leidend. De gemiddelde winkelgrootte van Safeway is fors kleiner. De oorzaak van dit verschil is dat Safeway in het begin van de jaren 1990, mede ook door (of als gevolg van) forse verliezen, onvoldoende investeerde in nieuwe, grotere winkels, terwijl dit door de andere partijen in de markt wel werd gedaan. Safeway heeft hierdoor tevens haar derde positie op de ranglijst van grootste Britse supermarktorganisaties moeten afstaan aan ASDA. Onlangs heeft Asda het beleid, onder invloed van Wal-Mart, gewijzigd van een keten met een hoge prijspositionering in een keten waarin enerzijds waarde en kwaliteit centraal staan, en anderzijds "Every Day Low Price". Dit leidt op de Britse markt tot prijsconcurrentie. Wal-Mart, de organisatie achter Asda, heeft grootse plannen. Begin 2001 maakte het bekend dat het in 2001 1,6 miljard gulden investeert in dertien nieuwe supermarkten. Tesco heeft in 1997 Sainsbury's gepasseerd als keten met de grootste omzet per m². Door een uiterst efficiënte bedrijfsvoering is Tesco er tevens in geslaagd om in jaren van felle concurrentie en daling van levensmiddelenprijzen de bedrijfsmarges te handhaven. Tesco heeft dit bereikt door enerzijds het lucratieve non-food aanbod uit te breiden en anderzijds kostenbesparingen te realiseren in het leveranciersnetwerk.

Ondanks vele herstructureringspogingen is Sainsbury's sinds het haar leiderspositie op de Britse markt in 1995 verloor aan Tesco, nooit meer in staat geweest een comeback te maken.

2.7.2 De positie van AGF bij de Britse retail

De AGF-afdeling is voor de Britse supermarkten steeds belangrijker geworden. In het verleden verliep nog het grootste gedeelte van de verkopen buiten de supermarkten om (groenteboer, markt etc.), thans is het aandeel van de supermarkten in de totale marktomvang van groente en fruit 78% (bron AGB). De totale marktomvang bedraagt circa 25 miljard gulden. Supermarkten ontdekken steeds meer dat de AGF-afdeling van de supermarkt een middel is voor de positionering van de winkelformule. Aangezien het AGF-aanbod een prominente en visueel aantrekkelijk onderdeel uitmaakt, heeft dit geleid tot forse vergrotingen van de gemiddelde oppervlakten en daarnaast wordt ook steeds meer aandacht aan de uitstalling van het product besteed. Op basis van cijfers uit 1997 van AGB geeft Marks & Spencer binnen het food assortiment relatief de meeste aandacht aan AGF (16,8% van het vloeroppervlak). Safeway en Somerfield ruimen gemiddeld respectievelijk 11,3% en 9% van het oppervlak in. Voor Morrison, Tesco en Sainsbury is dit respectievelijk 9,5%, 8,1% en 11,1%. In al deze supermarkten is de ruimte voor AGF groeiend.

De ruimere schapruimte voor AGF in het Verenigd Koninkrijk heeft geleid tot een breder assortiment, waardoor supermarkten zich kunnen onderscheiden. Voor tomaten is bijvoorbeeld naast losse tomaten, de omzet van cherry-, pruim- en trostomaten toegenomen. In het verleden werd door inkopers veelal ingekocht hoofdzakelijk op de onderdelen technische productkwaliteit en uiterlijk. Smaak is echter een steeds belangrijker instrument in de concurrentiestrijd. Sainsbury heeft bijvoorbeeld, om de consument bij de keuze tussen productvariëteiten te helpen, een aparte cijfercode voor smaak ingesteld. Tesco biedt de consument de mogelijkheid in de winkel aan om wat betreft AGF alles wat zij overweegt te kopen gratis te laten proeven. Marks & Spencer heeft als eerste supermarktketen specifiek laat geplukt, extra zoet fruit in haar assortiment opgenomen. Exclusiviteit wordt steeds belangrijker in het assortiment. Marks & Spencer is betrokken bij het kweken van reuzenframbozen door Britse telers. Tesco is betrokken bij teeltprogramma's van oude historisch Britse appelrassen. Daarnaast neemt het regelmatig volstrekt nieuwe exotische fruit- en groentesoorten op in het assortiment.

In onderstaande tabel is in het kort een overzicht gegeven van het assortiment van Engelse supermarkten op basis van een steekproef. In de bijlage is een verdere uitsplitsing van de verschillende productgroepen weergegeven.

Tabel 13 - Het assortiment van een aantal Engelse supermarkten op basis van een steekproef

	Tomaten		Paprika's		Komkommer	Biologisch	
	los	voor-verpakt	los	voor-verpakt		los	voor-verpakt
Safeway	2	7	3	1	2	0	1
Asda	1	6	4	1	1	0	2
Kwik Save	0	3	0	1	0	0	0
Sainsbury's	2	6	4	2	2	0	3
Tesco	5	8	4	2	3	0	5
Somerfield	1	3	2	2	3	0	1

In vergelijking met het Duitse assortiment verkopen Britse supermarkten veel meer voorverpakte producten en binnen het segment voorverpakt veel meer soorten. Soortgelijke tomaten worden ook in verschillende smaken aangeboden. Bij paprika's maakt men een onderscheidt naar kwaliteit bij voorverpakte producten. Sommige supermarkten bieden drie soorten komkommers aan. Met uitzondering van de discounter Kwik Save verkochten alle bezochte retailers biologische producten.

2.7.3 Voedselveiligheid

Mede als gevolg van de grote hoeveelheid affaires met de voedselveiligheid in de afgelopen 10 jaar (BSE, Scrapie, salmonella, E-colie uitbraken etc.) is het bewustzijn van het belang van voedselveiligheid bij zowel

de Britse consument, de Britse retail als bij de overheid flink vergroot. Als reactie hierop heeft de Britse regering in april 2000 het Food Standards Agency (FSA) opgericht. Het doel van deze stichting is om de Britse consument te beschermen en door een continue monitor problemen met de voedselveiligheid tijdig te signaleren. Britse supermarkten hebben al eerder de leiding genomen in het opzetten van kwaliteitsprogramma's met strenge eisen met betrekking tot het aanbod van verse producten in de supermarkten. Enerzijds hebben Britse supermarkten in Europees verband afspraken gemaakt over algemene basiseisen die gesteld kunnen worden aan AGF-leveranciers, anderzijds hebben een aantal Britse supermarkten ook speciale kwaliteitsprogramma's waarin nog strengere eisen worden gesteld aan het productaanbod. In Europees verband zijn de zogenaamde Eurep/GAP eisen opgesteld; Good Agricultural Practice (GAP). Tesco, Sainsbury, Safeway en Waitrose zijn onder andere lid van deze overkoepelende organisatie (waar overigens ook onder meer Ahold lid van is). In dit protocol zijn strenge eisen opgesteld omtrent o.a. registratie, rassenkeuze, bemesting, gewasbescherming, hygiëne en arbeidsomstandigheden. Voor telers vergt vooral het onderdeel registratie veel extra tijd. Voor supermarkten is dit van groot belang, aangezien zij aangesproken kunnen worden op problemen met producten, zoals bijvoorbeeld de productiewijze of aanwezigheid van bepaalde residuen of ziekten. Door middel van traceerbaarheid kunnen zij dan snel achterhalen waar het product geproduceerd is. De verwachting is dat supermarkten over een aantal jaren alleen nog maar producten accepteren die aan deze eisen voldoen. Een aantal Britse supermarktketens heeft daarnaast ook eigen kwaliteitsprogramma's. Vooral Tesco is hierbij een voorloper. Om bijvoorbeeld paprika's aan Tesco te leveren is een speciaal certificaat nodig ("Nature's Choice"), waarin de nadruk licht op het bewust omgaan met afvalstoffen, recycling, voedselveiligheid, welzijn, gewasbescherming en bemesting. Producten dienen van hoge kwaliteit te zijn en moeten binnen 24 uur in de winkel liggen.

3 Situatie in productielanden in 2000

3.1 Productie internationaal

China is met afstand de grootste producent van de vruchtgroenten tomaat, paprika en komkommer ter wereld. Vrijwel alles is voor de Chinese markt bestemd er wordt vrijwel niets geëxporteerd. China wordt gevolgd door Turkije, ook Turkije produceert vrijwel uitsluitend voor de eigen markt. Met Turkije zijn ook de Verenigde Staten van Amerika, Mexico en Spanje grote producenten van vruchtgroenten. De VS van Amerika exporteren vruchtgroenten, maar importeren veel meer: ze zijn een netto-importeur van vruchtgroenten. Mexico en Spanje zijn grote exporteurs, ze behoren tot de drie grootste vruchtgroenten-exporteurs ter wereld. Italië en Marokko zijn landen met een grote tomatenproductie. De Italianen consumeren zelf het grootste deel van hun productie, Marokko is juist sterk op export georiënteerd. Nederland heeft een relatief bescheiden productie. Nederland exporteert echter zeer veel, ze behoort tot de grootste vruchtgroentenexporteurs ter wereld.

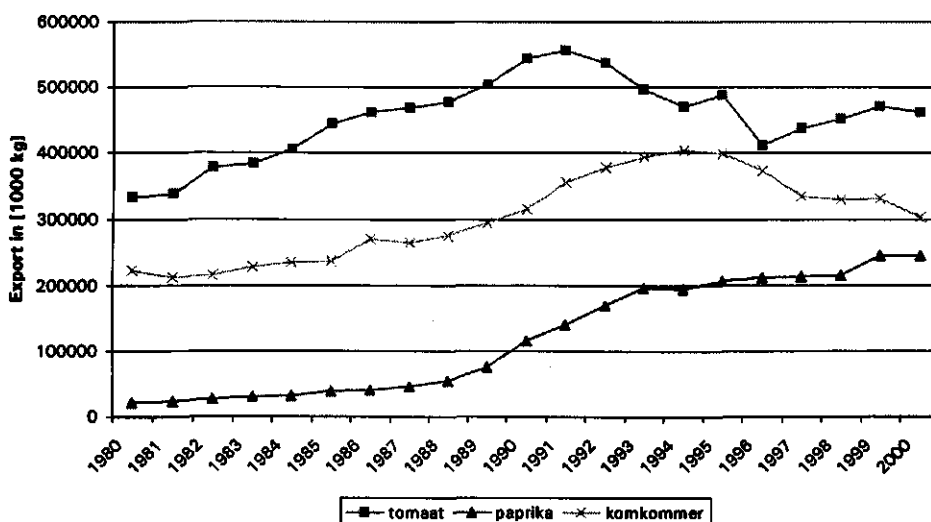
De aandacht in dit onderzoek is gericht op de Europese markt. Spanje en Nederland zijn de grootste spelers op deze markt. Daarnaast speelt de nationale productie in de meeste landen een belangrijke rol. In het Verenigd Koninkrijk is de lokale productie van tomaat en komkommer van significant belang. In Duitsland is de lokale vruchtgroentenproductie van relatief weinig belang. Italië is een belangrijke leverancier van tomaten (vooral in Duitsland). Hetzelfde geldt voor Marokko (vooral in Frankrijk). Frankrijk en België leveren tomaten, paprika's en komkommers op de Europese markt. Israël exporteert tomaten en paprika's. Uit Turkije en Hongarije komen op bescheiden schaal paprika's (vooral in Duitsland). Griekenland was een belangrijke komkommerleverancier, maar dat is de afgelopen jaren sterk afgenomen. In dit onderzoek zijn de volgende land/ product combinaties onderzocht:

Tabel 14 - Productieland/ product combinaties in het onderzoek

	Tomaat	Paprika	Komkommer
Spanje	✓	✓	✓
Verenigd Koninkrijk	✓		✓
Italië	✓		
Marokko	✓		

3.2 Productie Nederland

In 2000 werd er in Nederland op 1185 ha tomaat geteeld, op 1207 ha paprika en op 682 ha komkommer. Op deze arealen werd ca 510 miljoen kg tomaat, 290 miljoen kg paprika en 430 miljoen kg komkommer geproduceerd. In 2000 exporteerde Nederland 462 miljoen kg tomaat, 245 miljoen kg paprika en 305 miljoen kg komkommer. De export van paprika is de laatste jaren gestegen, die van komkommer is de laatste jaren drastisch gedaald. De tomatenexport kende na een exportdaling in de eerste helft van de jaren '90 een lichte stijging en lijkt zich de laatste twee, drie jaar te stabiliseren.



Figuur 2 - Nederlandse export tomaat, paprika en komkommer (bron: KCB)

Verreweg de meeste Nederlandse vruchtgroenten blijven in (West-) Europa. Duitsland is met voorsprong de belangrijkste afnemer, maar de exportomvang is de laatste jaren gekrompen. Na Duitsland is Groot-Brittannië de belangrijkste afnemer van Nederlandse glasgroenten. De export van tomaat en komkommer is iets gestegen, de paprika export is zelfs behoorlijk sterk gegroeid. De Nederlandse markt is de derde afnemer van het Nederlandse product. Het Nederlands product heeft op haar thuismarkt de laatste jaren marktaandeel verloren. Verder zijn in Europa Zweden en Frankrijk nog grote afnemers van Nederlandse vruchtgroenten. De export naar Zweden is de afgelopen jaren voor alle productgroepen licht tot behoorlijk gestegen. Naar Frankrijk werden meer paprika's geëxporteerd, van tomaat en komkommer daalde het exportvolume.

Buiten de EU zijn de VS van Amerika de belangrijkste afnemers van tomaat en paprika. Vergeleken met vijf jaar geleden ligt vooral de tomatenexport op een behoorlijk hoger niveau. Deze is echter over haar hoogtepunt heen, de laatste twee jaar worden er minder tomaten aan de VS verkocht.

3.3 Productie Spanje

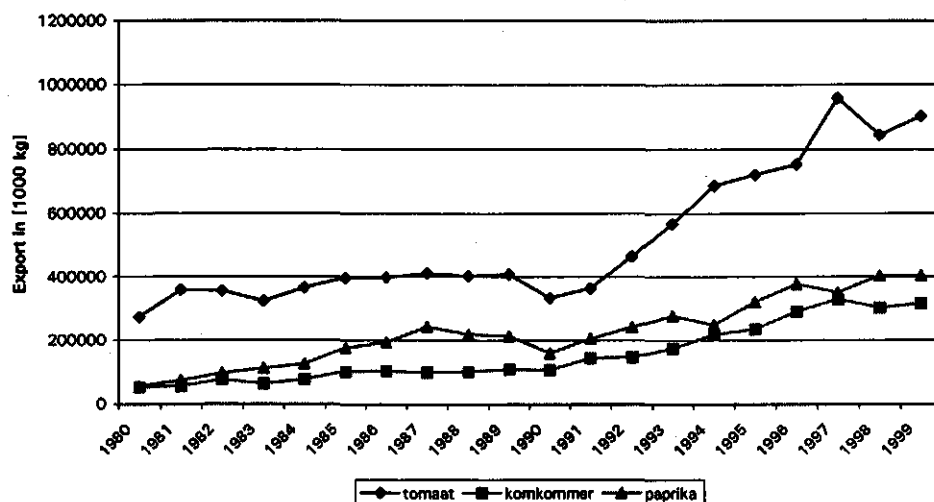
3.3.1 Algemeen

Spanje is een van de grootste producenten van vruchtgroenten ter wereld. In 2000 produceerde Spanje 3700 miljoen kg tomaat, 936 miljoen kg paprika en 420 miljoen kg komkommer. De paprikaproductie is de afgelopen jaren gegroeid, die van tomaat is na jarenlange groei iets afgenomen en die van komkommer lijkt redelijk stabiel.

De teelt vindt zowel in de buitenlucht plaats als beschermd in (net-) kassen. Het totale kasareaal in Spanje wordt geschat op 50.000 ha. Het grootste deel hiervan is te vinden in de regio Almería, in de provincie Andalusië. Schattingen lopen uiteen tussen de 35.000 en 40.000 ha, hoewel volgens berekeningen op basis van satellietbeelden het areaal ca. 25.000 ha zou zijn. Almería behoort met de provincie Murcia (ca. 5000 ha kassen) en de Canarische Eilanden Gran Canaria (ca. 2300 ha) en Tenerife (ca. 1200 ha) tot de belangrijkste gebieden waar vruchtgroenten voor de exportmarkt worden geteeld. De tomatenteelt is in alle drie de regio's van belang. In Almería wordt naar schatting 750 miljoen kg tomaat geteeld, in Murcia 360 miljoen kg en op de Canarische Eilanden ca. 400 miljoen kg. In Almería en op de Canarische eilanden ligt de productiepiek in de winter. In Murcia kan men meer jaarrond telen. Voor paprika zijn Almería en Murcia belangrijke productiegebieden. De teelt in Murcia kent een min of meer gelijktijdig seizoen als in Nederland, terwijl dat in Almería meer tegengesteld is met een productiepiek in de winter. De teelt van komkommer

voor de export vindt voornamelijk in Almería plaats. Verder is Motril een kleiner productiegebied ten westen van Almería.

In 1999 exporteerde Spanje 902 miljoen kg tomaat, 403 miljoen kg paprika en 317 miljoen kg komkommer. De belangrijkste afnemers zijn Duitsland, Nederland, Groot-Brittannië en Frankrijk. Spanje wist naar met name Duitsland een exportgroei te realiseren. De export naar Nederland is daarentegen in de afgelopen jaren gedaald. De Spaanse export van paprika en komkommer naar Groot-Brittannië is de afgelopen jaren licht gegroeid, de tomatenexport is iets gedaald.



Figuur 3 - Spaanse export tomaat, paprika en komkommer (bron: FAO)

3.3.2 Aanpassingsvermogen aan de markt

Een groot deel van de Spaanse productie is bestemd voor de nationale markt. Hiervoor worden producten geteeld die niet te vergelijken zijn met het Nederlandse assortiment, zoals paprika's van het Lamuyo type en korte komkommers. In de tomatenteelt hebben de long-life rassen de overhand. Met name op de Canarische Eilanden is 'Daniela' nog steeds het standaardras. Het Spaanse assortiment is in de afgelopen jaren gedifferentieerd. Met deze ontwikkeling liep Spanje overigens wel achter op Nederland: Spanje is wat dat betreft meer volger dan voorloper. Een goede trostomaat ontbreekt nog steeds. Alle internationale vruchtgroenten veredelaars zijn in Spanje actief. De veredeling is echter voornamelijk gericht op aanpassing aan de lokale teeltomstandigheden (productieverhoging en ziekteresistentie) en niet zozeer op marktaanpassing. De productkwaliteit is niet zo goed als van Nederlandse producten.

In Spanje is het merkenbeleid goed ontwikkeld. Ieder afzetorganisatie heeft meerdere merken. Merken zijn vooral in de handelsfase van belang. Ze worden vooral via verpakkingen gecommuniceerd. Overkoepelende organisaties en de (lokale) overheid ontplooiën aan collectieve marketingactiviteiten.

Over het algemeen is het imago van het Spaanse product bij de West-Europese consument goed ("zongerijpt"). Het afgelopen jaar heeft dit imago wel enige deuken gekregen. Vooral het hoge gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen en enkele gevallen van te hoge residuen op het product zijn nadelig geweest. Daarnaast heeft de arbeidsproblematiek (onlusten met illegale Marokkanen) negatieve publiciteit opgeleverd. Spanje werkt door de introductie van systemen als "Integrated Pest Management" en keurmerken als Aenor aan deze problemen. In het kader hiervan kan ook de invloed van Europese supermarkten genoemd worden. De bij Eurep aangesloten supermarkten, de Engelsen voorop, zetten de Spaanse producenten aan tot voedselveilige en maatschappelijk verantwoorde productie en verwerking ("good agricultural practice").

3.3.3 Ketenhechtheid

De afzet van Spaanse groenten is op verschillende manieren georganiseerd. De grote teeltbedrijven exporteren meestal zelf. Daarnaast bestaat er een grote hoeveelheid particuliere veilingen ("alhondigas") en coöperaties. Met financiële steun van de EU zijn er door coöperaties sorteer- en pakstations gebouwd. De

grote bedrijven met hun korte lijnen tot de eindafnemer, maar ook goed georganiseerde coöperaties hebben een adequate terugkoppeling van marktinformatie. Coöperaties kunnen naast afzet ook een rol spelen bij de inkoop van bijvoorbeeld uitgangsmateriaal en voor teelttechnische begeleiding zorgen. De afzet in met name Almería is door het grote aantal afzetorganisaties behoorlijk versnipperd. De onderhandelingspositie van de kleine Spaanse telerorganisaties ten opzichte van de grote Europese kopers lijkt daardoor zwak. Aan de andere kant is het voor afnemers van groot belang geworden om vaste relaties aan te gaan met betrouwbare coöperaties. Door deze relaties kunnen er beter afspraken gemaakt worden over bijvoorbeeld productkwaliteit en geïntegreerde productie en kan "tracing & tracking" worden opgezet. Kwaliteitszorg in de keten en product traceerbaarheid staan nog wel op een lager niveau dan in Nederland en vooral Engeland. Op het Spaanse vasteland is de logistiek goed georganiseerd: in anderhalve dag worden de producten per truck naar distributiecentra in Noordwest Europa gedistribueerd. De afzetorganisaties zijn betrouwbare partners, ook de samenwerking met de telers wordt steeds nauwer. Het boottransport vanaf de Canarische Eilanden is op zich efficiënt, maar is weinig flexibel en duurt langer.

3.3.4 Kosten en efficiency

De teeltsystemen in Spanje kunnen grofweg in twee typen verdeeld worden: het traditionele Spaanse systeem en het Noord-Europese systeem. Het Noord-Europese systeem is geïntroduceerd door telers uit Nederland, Engeland en België. Kastypen, kasinrichting en teeltsystemen zijn vergelijkbaar met Nederland. Alleen is meestal het kasdek nog van plastic, hoewel de eerste glazen kas ook al gebouwd is. De kostprijzen liggen ongeveer op hetzelfde niveau als Nederland. Dit komt behalve door de hogere afschrijvingskosten vooral door de hoge kosten van energie. De kostprijzen bij het traditionele Spaanse systeem liggen beduidend onder dat in Nederland. Naar schatting liggen de kostprijzen voor tomaat, tomatomaat en komkommer op ongeveer 60% van dat in Nederland. De kostprijs van paprika zou op ongeveer 70% van dat van Nederland liggen. Als belangrijke kostenposten worden genoemd: arbeid, gewasbescherming, water en transport. De productiviteit ligt op een veel lager niveau dan in Nederland, maar ook bij het Noord-Europese systeem ligt de productiviteit nog niet op het Nederlandse niveau.

3.3.5 Strategisch potentieel

Het klimaat met meer licht en hogere temperaturen zorgt ervoor dat de productie in Spanje tegen lagere kosten plaats kan vinden dan in Nederland. Het kennisniveau ligt beduidend lager dan in Nederland, ook onderzoek en voorlichting zijn minder goed dan in Nederland. Er bestaat een belangrijk verschil tussen de mentaliteit van de Spaanse en Nederlandse ondernemers. Spaanse ondernemers lijken minder bereid te zijn om in hun bedrijf te investeren. Dit is nodig om op kwaliteit te kunnen concurreren en om aan de toenemende eisen van afnemers en maatschappij te voldoen. Een nieuwe generatie Spaanse ondernemers zal de visie moeten ontwikkelen om aan deze veranderingen gehoor te geven. Dit gaat vooralsnog langzaam.

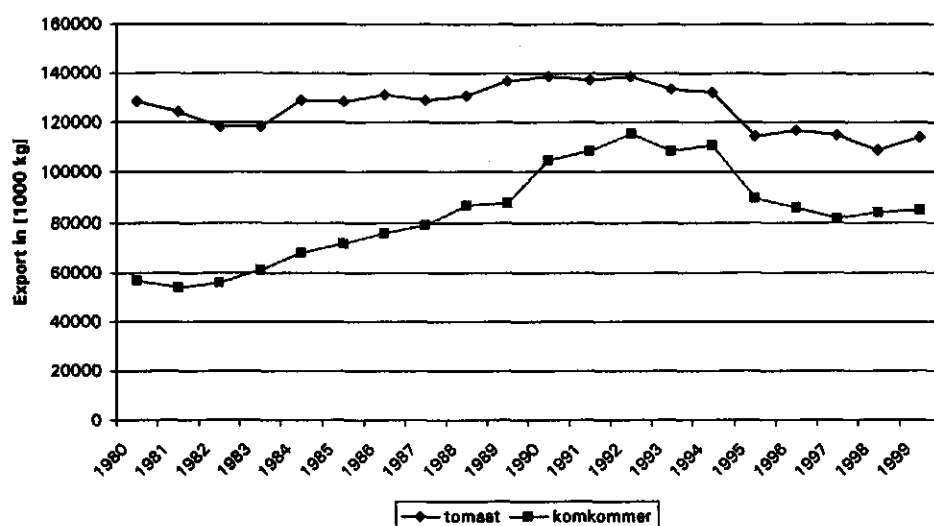
3.3.6 Conclusies

Spanje is een gigant op het gebied van vruchtgroentenproductie en -export. Ze behoort op alle markten waarop Nederland actief is tot de voornaamste concurrenten van Nederland. Belangrijke concurrentiewapens van de Spanjaarden zijn de gunstige prijs in combinatie met een acceptabel tot goed niveau van productkwaliteit. Een aantal Spaanse afzetcoöperaties heeft een sterke ketenrelaties met Noord-Europese afnemers gecreëerd. Op aspecten die de komende jaren steeds belangrijker zullen worden, zoals geïntegreerde teelt, producttraceerbaarheid en arbeidsomstandigheden, heeft Spanje een achterstand op Noord-Europese concurrenten. Ter versterking van de concurrentiepositie zouden Spaanse ondernemers moeten investeren in technologie (vooral verwarming). Gezien de mentaliteit van de Spanjaarden wordt dit de komende jaren echter nog niet verwacht.

3.4 Productie Groot-Brittannië

3.4.1 Algemeen

Groot-Brittannië heeft een bescheiden vruchtgroentenproductie. De Britse tomatenproductie van 114 miljoen kg voorziet in ongeveer 27% van de totale Britse tomatenbehoefte. De zelfvoorzieningsgraad van komkommer (productie 85 miljoen kg) bedraagt 49%, die van paprika (productie 8 miljoen kg) slechts 8%. De productie van tomaat en komkommer loopt langzaam terug, die van paprika is de laatste jaren licht gestegen. Vruchtgroenten worden in Engeland in glazen kassen geteeld. Belangrijke productiegebieden zijn de Humberside bij Hull en de streken ten noorden (Lee-valley) en zuiden (Kent) van Londen. De Britse productie is vrijwel geheel bestemd voor de eigen markt: er is nauwelijks export, alleen wat (doorvoer) naar Ierland.



Figuur 4 - Groot-Brittannië, productie tomaat en komkommer (bron: FAO)

3.4.2 Aanpassingsvermogen aan de markt

Omdat de productie bestemd is voor de eigen markt, is het voor Britse telers relatief eenvoudig om zich aan te passen aan de eisen van de markt. De Britse markt van verse groenten wordt gedomineerd door supermarktketens, deze hebben een marktaandeel van ca. 80%. Groothandelsmarkten stellen niet veel meer voor. Ook de prijzen die er betaald worden, zijn veel lager dan dat de supermarkten betalen. De supermarktketens stellen hoge eisen aan onder meer voedselveiligheid, dat wordt vertaald in richtlijnen voor teelt en verwerking.

Het assortiment dat in Engeland wordt geteeld, is vergelijkbaar met dat in Nederland. Met de uitzondering dat echte niche producten slechts beperkt worden geteeld. Het gevaar voor overproductie is daarvoor te groot en door het ontbreken van export zijn er geen alternatieve afzetmogelijkheden. De productkwaliteit is goed, vergelijkbaar met Nederland. Vergeleken met producten van het continent hebben Engelse producten een voordeel op versheid. In Engeland wordt het Britse product gepromoot ("Buy British"), het blijkt echter slechts beperkt mogelijk om hiervoor een meerprijs te realiseren.

3.4.3 Ketenhechtheid

Er zijn in Engeland een beperkt aantal grote teeltbedrijven, die direct aan supermarktketens leveren. Deze bedrijven verkopen ook vaak het product van kleinere collega's. Deze bedrijven zijn de laatste jaren steeds meer een "category management" functie voor de supermarkten gaan vervullen. De Britse keten is daardoor zeer hecht te noemen. Ook op het gebied van kwaliteitszorg in de keten en "tracing&tracking" zijn de Britten voorlopers.

De grote Britse teeltbedrijven moeten jaarrond voor product zorgen, dat aan de hoge eisen van de supermarkten moet voldoen. In de zomer kopen deze bedrijven meestal product bij in Nederland, in de winter vooral in Spanje. De samenwerking met buitenlandse productiebedrijven wordt steeds hechter. Daarnaast zijn enkele Engelse bedrijven een teeltvestiging in Spanje begonnen.

3.4.4 Kosten en efficiency

Belangrijke factor voor de kostprijsvergelijking vormt de wisselkoersverhouding Britse Pond Sterling / Euro. De hoge stand van de Pond maakt Brits product relatief duur ten opzichte van producten uit bijvoorbeeld Nederland. Investeringskosten in kassen en installaties zijn vergelijkbaar met Nederland, hoewel de kassen minder modern zijn. De productiviteit van tomaat en paprika per m² is in het Verenigd Koninkrijk vergelijkbaar met dat in Nederland, de productiviteit van komkommer ligt lager dan in Nederland. Ook op de minder moderne bedrijven, en dat is de meerderheid in het Verenigd Koninkrijk, worden lagere producties gerealiseerd dan gemiddeld in Nederland. In het zuiden van Engeland en op de Kanaaleilanden is de productie door een hoger lichtniveau hoger, in het noorden is deze wat lager. De arbeidskosten per kg product liggen hoger. De arbeidskosten per uur zijn weliswaar lager dan in Nederland, maar het arbeidsproces is er minder efficiënt georganiseerd dan in Nederland. Met arbeid vormen de energiekosten de hoogste kostenposten. Vergelijken met Nederland is moeilijk, omdat er in Engeland veel verschillende energiecontracten bestaan. De grote bedrijven maken gebruik van warmtekracht installaties, en kunnen hierdoor hun energiekosten relatief laag houden. In 2001 stijgt de energieprijzen enorm en in tegenstelling tot Nederland wordt dit niet geleidelijk ingevoerd.

3.4.5 Strategisch potentieel

De mogelijkheden voor de toekomst zijn vooral weggelegd voor de grote, efficiënt georganiseerde bedrijven die direct aan de supermarkten leveren. De kleine bedrijven zijn in snel tempo aan het verdwijnen. Het kennisniveau van de Engelse telers is goed, alleen stelt het onderzoek en voorlichting vrijwel niets meer voor. Kennis wordt daarom onder meer uit Nederland gehaald. De kennis van de (eigen) markt is zeer goed. Omdat deze vaak als voorloper wordt gezien, lopen ook de Engelse telers voorop met zaken als kwaliteitszorg, voedselveiligheid en ketensamenwerking. Door het beperkte aantal afnemers is de Engelse sector kwetsbaar.

3.4.6 Conclusies

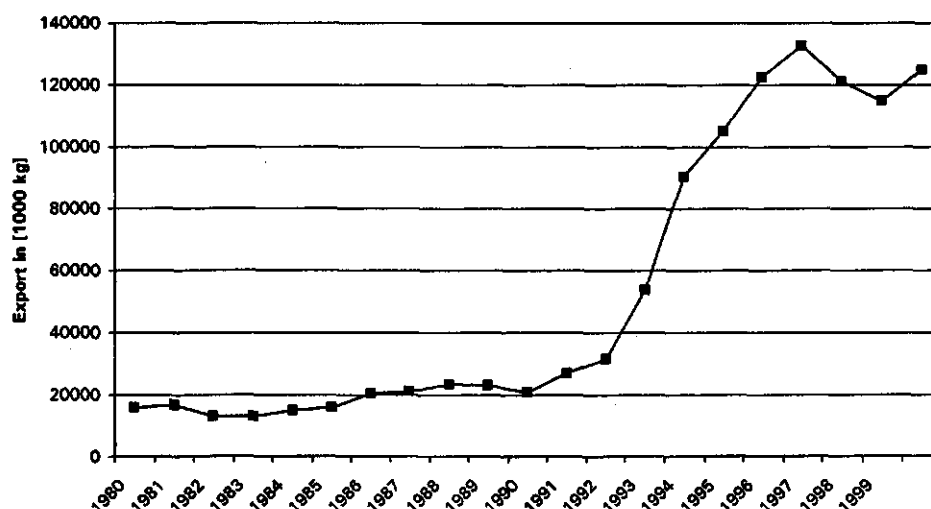
De vruchtgroentenproductie in het Verenigd Koninkrijk is volkomen gericht op de eigen Britse markt. Ze is van relatief bescheiden omvang en krimpt nog. Kleine bedrijven zullen afvallen. Grote bedrijven hebben hechte relaties aangeknoopt met supermarktorganisaties, wat een relatief sterke concurrentiepositie heeft opgeleverd. De kostprijs is relatief hoog, mede door een ongunstige wisselkoersverhouding van de Pond met de Euro. Op het gebied van producthygiëne en traceerbaarheid lopen Britse teeltbedrijven voorop in Europa.

3.5 Productie Italië

3.5.1 Algemeen

Italië behoort tot de grotere producenten van tomaat en paprika in de wereld. Italië produceert met 7091 miljoen kg tomaat 7,5% van de mondiale productie en is daarmee na China en de VS van Amerika de derde tomatenproducent ter wereld. Italië produceert 316 miljoen kg paprika, dat is 1,8% van de wereldproductie. Ze is na Spanje (en voor Nederland) de tweede paprikaproducteur van de EU. De komkommerproductie is met 96 miljoen kg mondiaal gezien van minder groot belang, het aandeel in de wereldproductie is 0,33%. In de EU produceren Nederland, Spanje, Griekenland, Frankrijk en Duitsland meer komkommers dan Italië. De tomatenproductie is de laatste jaren steeds gestegen, de productie van paprika en komkommer loopt sinds 1997 wat terug. Een zeer groot gedeelte van de productie is bestemd voor de verwerkende industrie. Van wat voor de verse markt geteeld wordt, is het merendeel bestemd voor de Italiaanse markt. De productie vindt in geheel Italië plaats, met het zwaartepunt in het zuiden. Voor de export van verse tomaten kunnen de

eilanden Sicilië en Sardinië met name genoemd worden. De export van tomaat bedroeg ongeveer 120 miljoen kg, dat is nog geen 10% van de totale productie voor de verse markt. De tomatenexport is gedurende de jaren '90 sterk gestegen. De export van paprika en komkommer stelt met respectievelijk 7,6 miljoen kg en 4,6 miljoen kg relatief weinig voor. De belangrijkste exportbestemming voor Italiaanse tomaten is Duitsland, hier gaat ongeveer de helft van het exportvolume naar toe. Oostenrijk is de tweede afzetbestemming voor tomaat (10%) en de grootste afnemer van Italiaanse paprika's en komkommers. Tomaten worden het gehele jaar door geëxporteerd, met als piek de periode april/mei tot juli/augustus. In de wintermaanden is productie op Sicilië en Sardinië mogelijk.



Figuur 5 - Italiaanse export tomaat (bron: FAO)

3.5.2 Aanpassingsvermogen aan de markt

Verreweg de belangrijkste markt voor Italiaanse vruchtgroenten is de Italiaanse markt. De Italiaanse tuinbouw past zich daarom voornamelijk aan de eigen markt aan. Dit is bijvoorbeeld in sterke mate het geval met paprika: er worden hoegenaamd geen door West-Europese consumenten gevraagde geblokte typen geteeld, maar vooral Lamuyo-achtige typen. De komkommers behoren tot de korte typen met dikkere schil en hoger drogestof gehalte.

De Italiaanse tomatensector staat als behoorlijk innovatief te boek. De trostomaat is er uitgevonden en ook de pruimtomaat ("Roma"-type) wordt met Italië geassocieerd. Momenteel worden er op Sicilië relatief veel fijne tomatentypen geteeld (cherry- en cocktailtomaten), die onder meer in Groot-Brittannië gewild zijn. Italië profiteert nog meer dan Spanje van een "zongerijpt" imago. Qua milieubelasting scoort Italië minder dan Spanje. De fysieke productkwaliteit wordt op ongeveer hetzelfde niveau als Spanje ingeschat. Sommige telers weten zich te onderscheiden met een goede smaak.

3.5.3 Ketenhechtheid

De Italiaanse vruchtgroenten productie (voor de verse markt) vindt over het algemeen op veel kleine (familie-) bedrijfjes plaats. De afzet geschiedt voornamelijk via coöperaties. Hiervan zijn er zeer veel, die slecht samenwerken. Coöperaties proberen handel binnen te halen. Wensen van handelaren omtrent bijvoorbeeld producttypen, volumes en verpakkingen worden doorvertaald naar de leden. Er is in Italië daardoor sprake van een redelijk sterk vraaggestuurde productie. Vooruitstrevende coöperaties hebben GMO subsidies uit Brussel verkregen. Deze zijn onder andere ingezet voor centraal sorteer- en verpakkingsprojecten. Overigens opereren de leden-telers van een coöperatie als eenlingen, er wordt veel minder samengewerkt en kennis uitgewisseld dan bijvoorbeeld in Nederland het geval is. Het aantal coöperaties is behoorlijk groot, de afzet is daardoor nogal versnipperd. Dit staat een effectieve marketing en logistiek in de weg. De meeste vruchtgroenten worden via groothandelsmarkten en tussenhandelaren in Noord Italië

verhandeld. Veel export loopt via traditionele lijnen naar bijvoorbeeld afnemers in Oostenrijk en zuid Duitsland. Telers op Sicilië hebben logistiek gezien het nadeel van de ligging op een eiland: producten zijn een dag langer onderweg naar de Noordwest Europese markten dan concurrerende producten van het Spaanse vasteland.

3.5.4 Kosten en efficiency

De kostprijs van Italiaanse (tros-) tomaten ligt lager dan in Nederland, maar hoger dan in Spanje. Ze wordt op ongeveer 75% van het Nederlandse niveau geschat. De productiviteit in kassen ligt op ongeveer 12 kg/m² en is daarmee redelijk vergelijkbaar met Spanje. De belangrijkste kostenposten zijn arbeid en afzet. Paprika's en komkommers zijn niet goed vergelijkbaar met Nederlandse producten. Ze worden ook voornamelijk op de lokale markt afgezet.

3.5.5 Strategisch potentieel

Het klimaat in Italië is geschikt voor de productie van vruchtgroenten. Met name Sicilië heeft een geschikt klimaat, dat bijvoorbeeld qua licht vergelijkbaar is met Almería. De Italianen hebben een lange traditie op het gebied van de groenteteelt. Het kennisniveau ligt mede daardoor op een redelijk hoog niveau, hoger dan bijvoorbeeld in Spanje. Aan de ontwikkeling van nieuwe kennis wordt minder gedaan: het niveau van onderzoek, onderwijs en voorlichting ligt lager dan Spanje.

De Italiaanse vruchtgroentensector heeft het voordeel van de enorme thuismarkt. Nadeel hiervan is wel dat de sector op enkele uitzonderingen na niet erg export georiënteerd is. De Italiaanse tuinbouwsector zou niet op al teveel steun van de overheid kunnen rekenen, concurrent Spanje scoort op dit aspect beter. Het technologieniveau op de bedrijven is laag, het weer heeft daardoor grote invloed op de bedrijfsresultaten. Ook om aan de steeds strenger wordende eisen van afnemers te voldoen (denk aan Eurep-Gap), zullen telers in technologie moeten investeren. De mentaliteit van de Italianen en de structuur van de sector (kleine bedrijfjes) zullen dergelijke investeringen in de weg staan. Op enkele uitzonderingen na wordt van Italianen geen sterk ontwikkelde toekomstvisie verwacht. De matige organisatiegraad van de sector maakt deze niet erg responsief en flexibel.

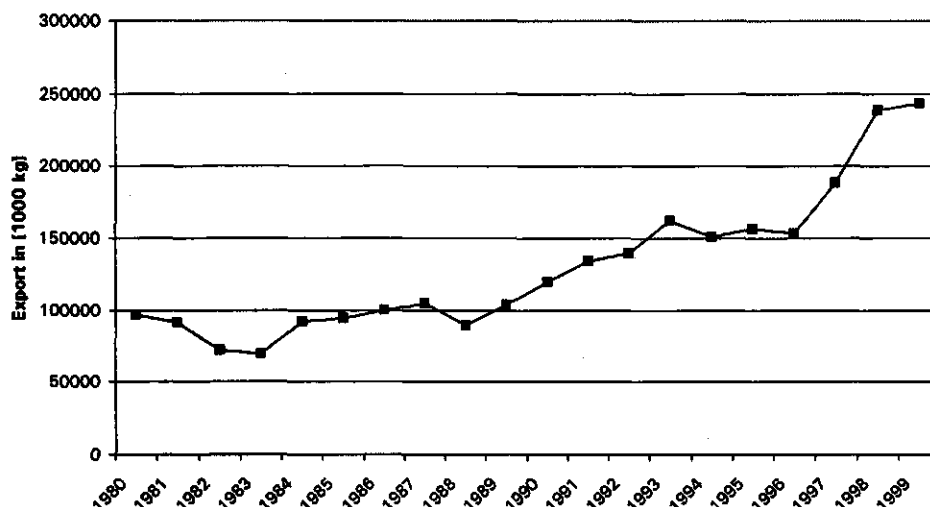
3.5.6 Conclusies

Italië heeft een groot productiepotentieel, met name van tomaat en paprika. Verreweg het meeste wordt door de eigen markt geconsumeerd, wat op zich een sterke basis is. De geringe exportgerichtheid, gecombineerd met de zeer versnipperde afzetstructuur, zijn echter geen sterke punten voor de Italiaanse concurrentiekracht. Wel sterk zijn het imago en de "typisch" Italiaanse producten die in Europa als innovatief worden ervaren.

3.6 Marokko

3.6.1 Algemeen

De Marokkaanse economie leunt in belangrijke mate op de landbouw. De productie voor de eigen markt is afhankelijk van de regenval, de grootschalige geïrrigeerde landbouw is hoofdzakelijk gericht op de export. Van de vruchtgroenten is tomaat het belangrijkste gewas. Hiervan wordt ongeveer 1030 miljoen kg geteeld. Naar schatting de helft is bestemd voor de verse markt. De export bedraagt ongeveer 230 miljoen kg. De belangrijkste afnemer van Marokkaanse tomaten is Frankrijk, waar bijna driekwart van het exportvolume naar toe gaat. Marokko is door een invoercontingent beperkt in de exportmogelijkheden naar de EU. De productie van paprika's en pepers bedraagt ca 200 miljoen kg en die van komkommers en augurken ca 30 miljoen kg. Ook de export is van veel minder groot belang dan de tomatenexport.



Figuur 6 - Marokkaanse export tomaat (bron: FAO)

Het merendeel van de Marokkaanse (export-)tomaten worden geteeld in de vallei van de rivieren de Souss en de Massa, ten zuiden van Agadir. In de vallei is volop ruimte beschikbaar, er zijn in ruime mate arbeidskrachten aanwezig, er is een goed systeem van watervoorziening en er is een commerciële infrastructuur. Behalve Agadir zijn er nog twee kleinere productiegebieden: Casablanca en El Jadida.

3.6.2 Aanpassingsvermogen aan de markt

Marokko scoort niet hoog wat betreft aanpassingsvermogen aan de markt. Voor de export is eigenlijk alleen tomaat van belang. Het assortiment is zeer smal. Er worden voornamelijk losse tomaten van long-life rassen geteeld, 'Daniela' is nog steeds het standaardras. De productkwaliteit van Marokkaanse tomaten wordt laag ingeschat, lager dan concurrerende producten uit bijvoorbeeld de Canarische Eilanden. Het imago is slecht, in sommige landen zo slecht dat ze er niet verkocht worden (Scandinavië). Marokko heeft door de komst van buitenlandse investeerders met kennis van marketing en logistiek de afstemming op de markt wel verbeterd. Zo exporteerde Marokko in 1998 voor het eerst ecologisch geteelde tomaten.

3.6.3 Ketenhechtheid

De meeste producten worden verwerkt in coöperatieve sorteer- en verpakkingscentra. In andere gevallen is het sorteer- en verpakkingsstation eigendom van een of meer particulieren die hun faciliteiten tegen betaling ter beschikking stellen van afzonderlijke producenten. De grotere bedrijven beschikken over eigen sorteer- en verpakkingsstation en verzorgen ook hun eigen export. De andere groepen doen niet direct zaken in Europa, maar werken via commissionairs. De Marokkaanse teler geeft zijn tomaten in commissie mee en krijgt na aftrek van de afzetkosten (handelaar, transporteur en verpakkingsstation) het restant. Met uitzondering van de grote, zelf exporterende bedrijven is er geen sprake van hecht opererende ketens. Ook zaken als kwaliteitszorg in de keten en tracing&tracking staan nog in de kinderschoenen. Het vervoer naar Europa gaat per boot en is dus wel vrij efficiënt, maar weinig flexibel.

3.6.4 Kosten en efficiency

Het sterke punt van de Marokkaanse tomatenteelt zijn de lage kosten. De kostprijs af tuinder is 30 à 40 cent per kg. Na verwerking en (boot-)transport naar Frankrijk ligt de prijs op ruim 50% van het Nederlandse niveau en is daarmee lager dan de Spaanse kostprijs. Alleen tomaten met een goede kwaliteit worden geëxporteerd. De overige tomaten worden op de eigen markt afgezet. Doordat hiervoor geen hoge transportkosten nodig zijn, kan dit tegen zeer lage kosten. De arbeidskosten zijn laag. Ook de kosten van de bedrijfsuitrusting en grond zijn laag. De productiviteit ligt gemiddeld rond de 12 kg per m², dat is redelijk vergelijkbaar met wat Spaanse en Italiaanse tuinders gemiddeld realiseren. Afzetkosten vormen de grootste kostenpost in de Marokkaanse tomatenkostprijs.

3.6.5 Strategisch potentieel

Het Marokkaanse productieseizoen loopt ongeveer gelijk met Spanje. De kostprijzen vertonen in Marokko vanwege de toenemende opbrengsten per ha een sterkere tendens van daling dan in Spanje. Er is voldoende ruimte en arbeid beschikbaar: de kosten van deze factoren zullen daarom laag blijven. Marokko zal dan wellicht op markten als Oost-Europa betere kansen hebben dan Spanje. Om goed te kunnen concurreren op de West-Europese markten zal Marokko de productkwaliteit moeten verbeteren. Hiervoor zijn investeringen in technologie nodig. De bedrijven die als eerste deze stap zouden kunnen maken, zijn de bedrijven met contacten in Europa. Deze bedrijven zouden door hun schaalgrootte echter enorm moeten investeren. Het is niet de verwachting dat dit in de nabije toekomst zal gebeuren.

3.6.6 Conclusies

Marokko heeft zeer grootschalige tomatenproductiebedrijven, waar tegen zeer lage kostprijs kan worden geproduceerd. De kwaliteit wordt in Europa echter niet overal als positief ervaren. Protectionistische maatregelen van de EU beperken de Marokkaanse tomatenexport naar de EU, wel wordt verwacht dat deze beperkingen verruimd zullen worden. Mede vanwege het relatief lage technologieniveau zullen de Marokkaanse bedrijven het echter moeilijk krijgen om te voldoen aan de steeds hoger wordende eisen van Europese afnemers.

3.7 Productieseizoenen

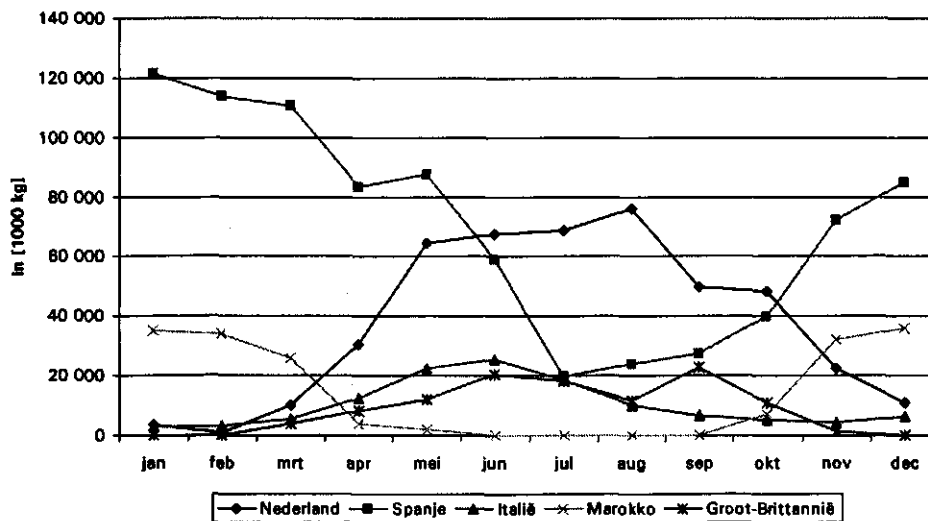
3.7.1 Algemeen

Het productieseizoen van de verschillende landen is van belang voor de concurrentie tussen de verschillende landen gedurende het jaar. Productie en export kunnen in hetzelfde seizoen vallen of elkaar aanvullen. In deze paragraaf wordt het productieseizoen van de verschillende concurrentlanden naast elkaar gezet voor tomaat, paprika en komkommer. Hiervoor zijn voor Nederland de exportgegevens gebruikt excl. reëxport. Voor Spanje en Italië hebben de cijfers betrekking op de totale export. De cijfers van Groot-Brittannië betreffen de productie van Groot-Brittannië. De gegevens van Marokko hebben betrekking op de export naar de EU. Alle data zijn over 1998.

3.7.2 Tomaat

Spanje en Marokko hebben min of meer hetzelfde exportseizoen, waarbij de piek rond de jaarwisseling valt. De export vanaf de Canarische eilanden komt het eerste op gang, vanaf half oktober. Marokko begint een paar weken later, vanaf begin november. De periode dat Marokko naar de EU exporteert wordt voor een belangrijk deel bepaald door de importbeperkingen van de EU. Vanuit Almería komen vanaf begin december tomaten. In het voorjaar, maanden april en mei, is de Spaanse export voor een belangrijk deel afkomstig uit Murcia.

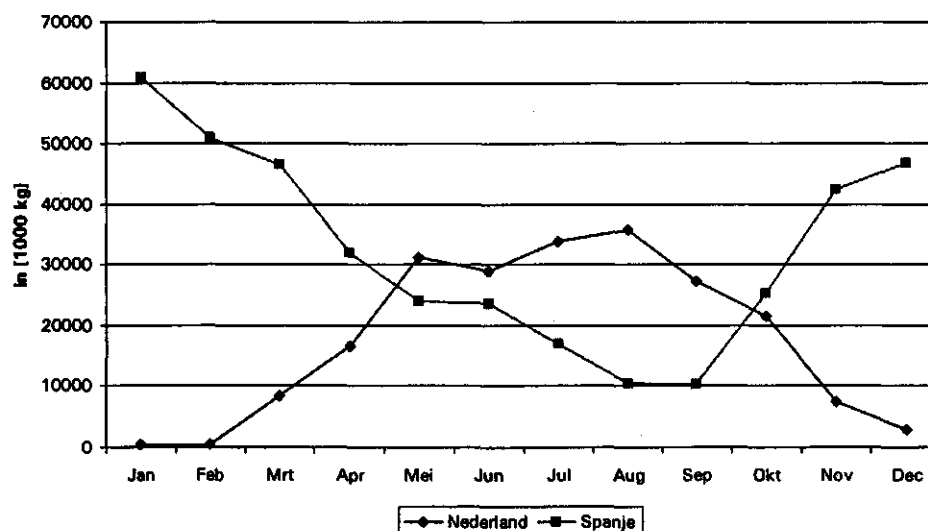
Nederland, Italië en Groot-Brittannië hebben een vergelijkbaar productieseizoen met een piek in de zomer. De export van Italië is wat gelijkmatiger over het jaar verdeeld in vergelijking met Nederland en Groot-Brittannië. In de zomer (piek rond juni) worden vooral tomaten van het vasteland van Italië aangeboden. In de winter zijn Sicilië en Sardinië aan de markt. Sicilië heeft een vergelijkbaar seizoen als Almería in Spanje. Het productieseizoen van Spanje en Marokko is redelijk complementair aan dat van Nederland, Italië en Groot-Brittannië.



Figuur 7 - Productieseizoenen tomaat (1998)

3.7.3 Paprika

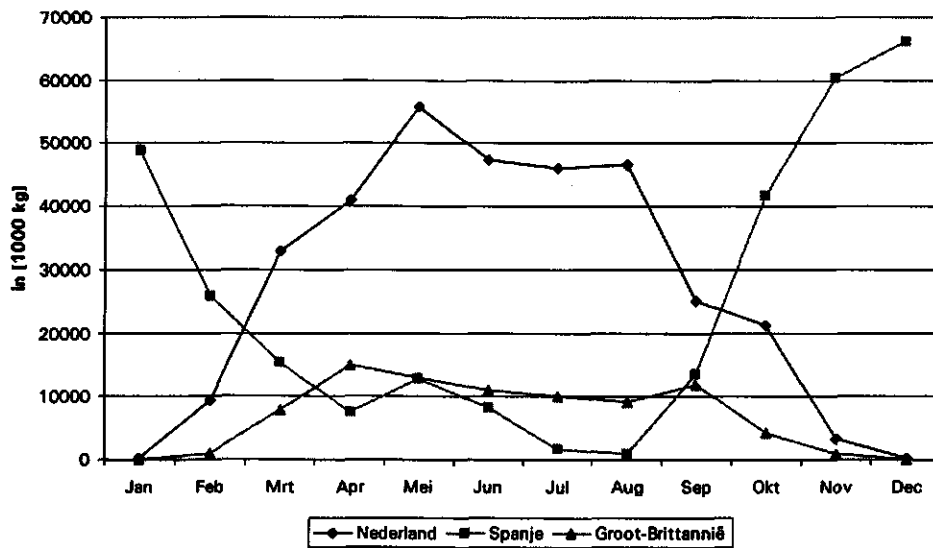
Voor het gewas paprika is van de bestudeerde landen alleen Spanje een concurrent van belang. Het aanvoerpatroon van Spanje is redelijk complementair met dat van Nederland, met wat overlap aan het begin het eind van het productieseizoen. Het seizoen in Almería is complementair aan dat van Nederland. Murcia heeft een vergelijkbaar seizoen als het Nederlandse paprikaseizoen. Hier zitten dan ook de belangrijkste concurrenten van de Nederlandse paprikatelers.



Figuur 8 - Productieseizoenen paprika (1998)

3.7.4 Komkommer

Nederland en Spanje geven voor het productieseizoen van komkommer ongeveer hetzelfde beeld als bij tomaat en paprika. Groot-Brittannië produceert in hetzelfde seizoen als Nederland. Voor de komkommerexport is in Spanje vooral Almería van belang. Hier is het alleen in de zomermaanden juli en augustus te heet voor komkommerproductie.



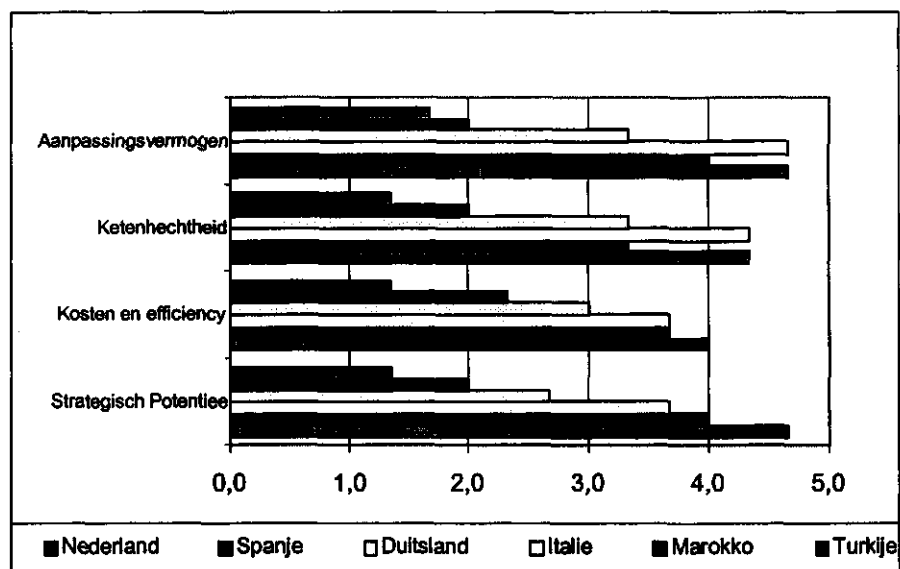
Figuur 9 - Productieseizoenen komkommer (1998)

4 Internationale concurrentie in 2000

In dit hoofdstuk wordt de concurrentiekracht van de Nederlandse glasgroenten (tomaten, paprika's en komkommers) vergeleken met de belangrijkste concurrenten op de Duitse en Britse markt. De onderdelen die hierbij aan de orde komen zijn aanpassingsvermogen aan de markt, ketenhechtheid, kosten en efficiency en strategisch potentieel. De informatie is gebaseerd op basis van de inschatting van de belangrijkste retailers in Duitsland en Engeland, alsmede op basis van de inschattingen van Nederlandse deskundigen. Deze informatie is in het najaar van 2000 door middel van interviews verzameld.

4.1 De concurrentiekracht volgens Duitse retailers

Nederland heeft traditioneel een sterke positie op de Duitse markt. Sinds enige jaren is de concurrentie van Spanje op de Duitse markt verhevigd. Dit heeft geleid tot een licht verlies aan marktaandeel. In Duitsland worden tevens initiatieven gedaan om ook meer binnenlandse producten op de markt te brengen. Zoals al eerder is weergegeven is de Duitse markt sterk prijsgeoriënteerd. Door de felle concurrentie tussen retailers en de focus van de Duitse consument op prijs is het thans essentieel om op de Duitse markt producten met een lage kostprijs aan te bieden. Door de grote concurrentie bestaat er bij Duitse retailers ook een veel meer gesloten cultuur, waardoor het ook lastiger is om tot samenwerking te komen bij de productpromotie en vooral het introduceren van nieuwe producten. Door de relatief lage marges die in de Duitse retail worden behaald is het ook voor de bedrijven lastiger zich met productontwikkeling bezig te houden. Hierbij bestaan overigens wel duidelijke verschillen tussen afzetkanalen. Bij hypermarkten en verbruikersmarkten zijn hier meer mogelijkheden dan bij de snel groeiende discounters, die zich vaak richten op een zeer select assortiment.



Figuur 10 - De concurrentiepositie van Nederland en de belangrijkste concurrentlanden volgens de Duitse retail

Nederland heeft volgens de inkopers van de Duitse levensmiddelen-detailhandel het beste strategisch potentieel voor de komende jaren. Vooral de flexibiliteit van de Nederlandse sector om op Duitse ontwikkelingen in te spelen wordt positief gewaardeerd. Nederland heeft daarnaast volgens de inkopers ook de beste uitgangspositie heeft van alle concurrentlanden. Door de hoge knowhow van de Nederlandse agribusiness en de organisaties daaromheen denken de Duitse inkopers dat Nederland voor de toekomst het beste potentieel heeft.

Ook wat betreft kosten en efficiency komt Nederland beter uit de verf dan de belangrijkste concurrenten. Spanje en Duitsland volgen op korte afstand. Hoewel hierbij ook ingegaan is op het prijsaspect en het verlies van marktaandeel door Nederland ten gunste van Spanje voorzien de inkopers niet dat Nederland in de toekomst veel extra marktaandeel aan Spanje verliest. Nederland biedt in vergelijking met Spanje en Duitsland producten met een goede prijskwaliteit op de Duitse markt.

De ketenhechtheid van de Nederlandse sector wordt als een van de belangrijke onderdelen genoemd die bijdragen in de efficiënte manier van produceren van de Nederlandse glastuinbouw. Toch scoort Nederland hier vergelijkbaar met Duitsland. Spanje volgt op ruime afstand. Vooral de logistieke efficiëntie van de Nederlandse sector wordt geroemd. Ook is men tevreden over de samenwerking en de informatie-uitwisseling.

Het aanpassingsvermogen aan de markt van Nederland scoort vergelijkbaar met Duitsland. Spanje volgt op kleine afstand. Inkopers roemen Nederland om hun productkwaliteit en de innovatiegerichtheid. Hoewel volgens veel Duitse inkopers het imago al weer redelijk is verbeterd, waarschuwt men Nederland toch om blijvend in sectorimago te investeren. Ondanks de prijsgeoriënteerdheid van de Duitse consument, is deze ook erg gevoelig voor zaken die van invloed zijn op de voedselveiligheid. Hierbij wordt regelmatig verwezen naar het verschil tussen het imago dat Nederland heeft bij de inkopers en bij het imago dat Nederland heeft bij de consument. Inkopers zijn beduidend positiever over Nederlands product dan consumenten. De perceptie van de in de ogen van de consument onnatuurlijke manier van produceren (in kassen) is hierbij ook kwetsbaar.

Opvallend is de negatieve perceptie van Duitse inkopers op de concurrentiekracht van Marokko. De meeste retailers betrekken producten uit deze landen, maar zijn niet erg tevreden met het aanbod vooral wat betreft productkwaliteit. De concurrentiekracht van Italië scoort gemiddeld redelijk goed, maar op alle onderdelen van de concurrentiekracht is deze score lager dan die van Duitsland, Spanje en Nederland. Toch is alleen volgens de inkopers het strategisch potentieel onvoldoende. Marokko scoort op alle onderdelen onvoldoende. De inkopers verwachten niet de komende jaren meer uit dit land te betrekken zeker niet met het oog op de huidige productkwaliteit.

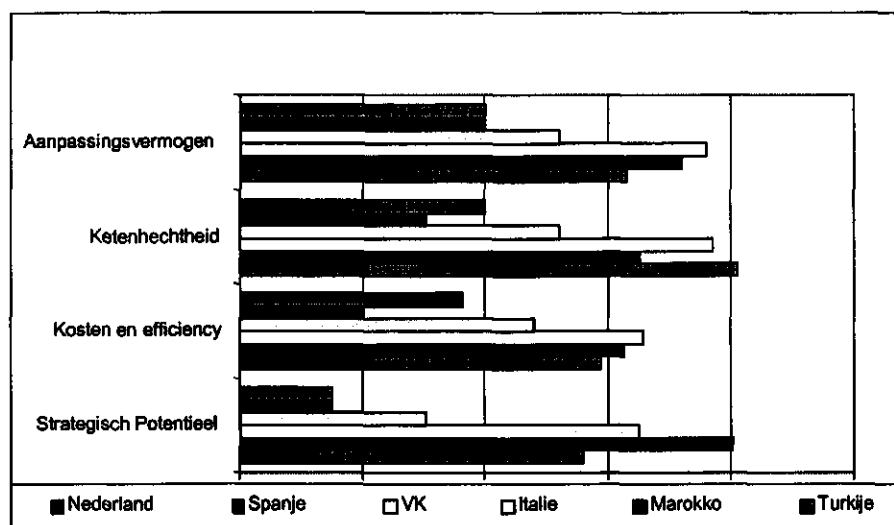
De Duitse markt is een sterke prijsgeoriënteerde markt. Deze markt vraagt een product met een optimale prijskwaliteit verhouding (waarbij de prijs wat belangrijker is dan de kwaliteit) en daarmee samenhangend een optimale logistieke toelevering, kortom een typische bulkmarkt. De ontwikkeling van nieuwe producten is van minder belang, zij het niet onbelangrijk.

Nederland heeft traditioneel een sterke positie op de Duitse markt en heeft, in combinatie met de korte afstanden, haar productiepatroon en logistiek concept hierop afgestemd en heeft daardoor een sterke positie kunnen opbouwen die ondanks het wat dalende marktaandeel ten gunste van Spanje niet echt verzwakt is.

Voor de toekomst lijkt er weinig aan deze marktsituatie in Duitsland te veranderen. De discounters vergroten hun marktaandelen nog steeds. Prijs zal het belangrijkste instrument van concurrentie blijven. De intrede van Wal-Mart op de Duitse markt zou hier wellicht enigszins een kleine verandering in kunnen brengen, aangezien zij naast een sterke prijsfocus ook een sterke kwaliteitsfocus hebben in hun winkelstrategie.

4.2 De concurrentiekracht volgens Britse retailers

De belangrijkste concurrenten van Nederland op de Britse markt zijn Spanje en het Verenigd Koninkrijk. Spanje is traditioneel sterk op de Britse markt en onder invloed van de groeiende aandacht voor "home-produced" zijn ook producten afkomstig uit het Verenigd Koninkrijk in opkomst. Italië en Marokko zijn in potentie opkomende concurrenten.



Figuur 11 - De concurrentiepositie van Nederland en de belangrijkste concurrentlanden volgens de Britse retail

De Britse markt is een totaal andere markt dan de Duitse markt. Bij de Britse consument is de vraag naar nieuwe, speciale producten veel sterker dan bij de Duitse. Britse retailers spelen daar goed op in en bieden de consument dan ook een ruim aanbod aan groenteproducten en zijn relatief snel bereid nieuwe variëteiten op te nemen in het assortiment. Bovendien zijn de Britse supermarkten veel meer bereid door middel van samenwerking bestaande producten te promoten en nieuwe producten te introduceren bij de consument. Door de sterkere focus van de Britse consument op veiligheid van het voedsel dat wordt geconsumeerd en de eisen die door de Britse overheid worden gesteld zijn de Britse retailers leiders op de Europese markt geworden wat betreft initiatieven om de veiligheid van het product in de supermarkt te garanderen. Bekende voorbeelden zijn GAP/Eurep en Tesco's Nature's Choice. Daarnaast bieden alle Britse supermarkten een ruim assortiment biologische producten.

Vergeleken met de concurrentiekracht op de Duitse markt heeft de Nederlandse glasgroentensector een beduidend zwakkere positie op de Britse markt. Nederland scoort op alle determinanten van de concurrentiekracht, met uitzondering van de ketenhechtheid, lager dan haar belangrijkste concurrentlanden (Spanje en het Verenigd Koninkrijk).

Vrij algemeen luidt de opinie dat Nederland tot voor enkele jaren terug een belangrijke rol heeft gespeeld bij de productinnovaties in met name de tomatensector. Haar leidende positie op dit gebied is echter onder-tussen ingehaald door Spanje en het Verenigd Koninkrijk. Spanje heeft daarbij het voordeel dat zij ook grotere hoeveelheden kunnen leveren en in de optiek van de inkopers ook beter jaarrond kunnen leveren. Daarnaast worden de lijnen tussen de inkopers en de Spaanse producenten als korter en sneller ervaren dan met de Nederlands producenten en wordt de communicatie als beter ervaren. Dit heeft onder andere te maken met de situatie dat rechtstreeks zaken gedaan worden met Spaanse producentenorganisaties en dat in Nederland hier vaker ook exporteurs en importeurs tussen zitten. Daarnaast wordt de kwaliteit, vooral de smaak, en de verpakking als minder beoordeeld dan deze van de belangrijkste concurrentlanden.

Het is dan ook niet vreemd dat Spanje vooral op het gebied van strategisch potentieel erg goed scoort. Ook Engeland scoort op dit gebied beter dan Nederland, mede ook beïnvloed door het "Buy-British" principe. Een aantal retailers ontwikkelt in samenwerking met Britse telerorganisaties speciale afzetprogramma's voor Brits product. Hierbij wordt samengewerkt vanaf het begin van de keten tot aan de afzet in de winkel en helpen de retailers bij de keuze van de te telen producten. Hierdoor hebben Britse producenten een voordeel op buitenlandse producenten op het gebied van keten, samenwerking en marktinformatie-uitwisseling.

De trend naar meer samenwerking is een trend die vanuit vraagzijde wordt ingevuld op basis van voedsel-veiligheid, en daarmee samenhangend stringente eisen aan het product dat in de schappen wordt opgenomen. Hierbij zal binnen enkelen jaren geen ander product meer opgenomen worden die niet volledig te traceren is en zullen GAP/Eurepeisen de norm zijn.

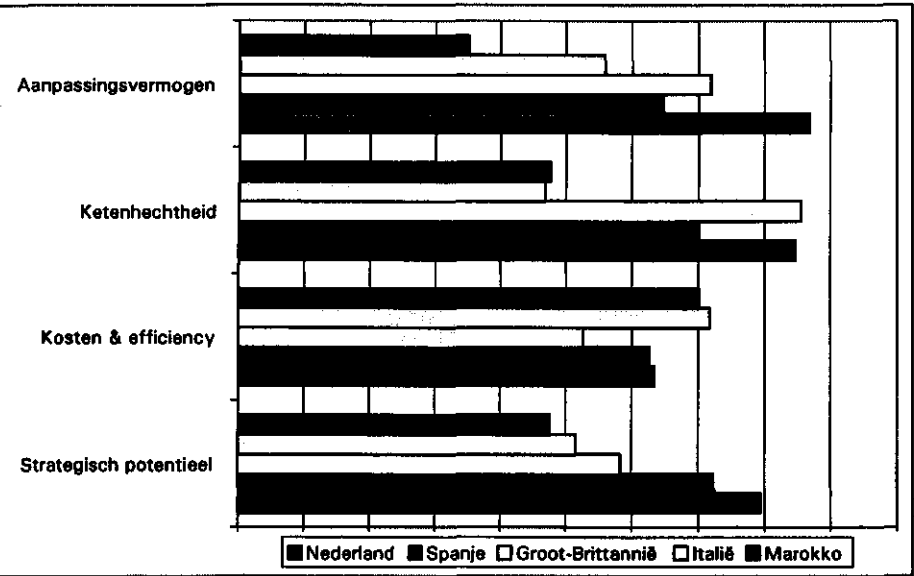
Britse retailers willen ook meewerken bij de product- en marktontwikkeling van bestaande en nieuwe producten. Samenwerking bij de ontwikkeling van nieuwe producten, het ontwikkelen van afzetstrategieën van nieuwe en bestaande producten en tegelijkertijd monitoren van deze producten in de ketens zullen in toenemende mate het succes van producenten bepalen. Indien Nederlandse producenten ook in de toekomst een succesvolle positie op de Britse markt willen innemen zal geïnvesteerd moeten worden in intensieve contacten met de afnemers, samenwerking zal hierbij steeds meer de norm worden. Daarnaast zullen de producenten een sterkere consumentengerichtheid moeten tonen in plaats van een afnemersgerichtheid. Consumentenonderzoek zal hierbij wezenlijk worden. Wat voor type tomaat wil de Britse consument? Hoe is zijn perceptie van het uiterlijk, de smaak en de uitstalling van het product. Op basis van deze informatie kunnen gerichte marktplannen worden opgesteld in samenwerking met de retailers, van productontwikkeling, traceerbaarheid tot en met afzet in de winkel en monitoring van het product.

De trend tot meer samenwerking is volgens de inkopers dan Spanje en Engeland beter opgepakt dan door Nederland. Nederland wordt thans meer gezien als een aanbieder die meer de vraag invult, die Spanje en Engeland laten liggen. Dit biedt thans voor een redelijke afzet van Nederlands product, maar lijkt voor de lange termijn geen succesvolle strategie.

Nederland heeft in potentie goede mogelijkheden om in te spelen op deze ontwikkeling. Britse retailers beoordelen de Nederlandse ketenhechtheid als beter dan die van Spanje en Engeland. Vooral de goede, efficiënte logistiek zou, in combinatie met een betere samenwerking en consumentengerichtheid kunnen bijdrage aan sterkere positie op de Britse markt.

4.3 De concurrentiekracht volgens Nederlandse deskundigen

De Nederlandse glastuinbouwsector is internationaal zeer actief. Dit geldt zeker voor de toeleverende industrie en de handel. Aan vertegenwoordigers van Nederlandse bedrijven die internationaal actief zijn op het gebied van veredeling, toelevering en importhandel is gevraagd de Nederlandse vruchtgroentesector te vergelijken met die in Spanje, Groot-Brittannië, Italië en Marokko. Dit aan de hand van de vier determinanten voor concurrentiekracht uit de "Concurrentiemonitor". Uitgangspunt hierbij was de markt waarop Nederlandse producten concurrentie van de betreffende landen ondervindt: dit zijn met name de West-Europese markten Engeland en Duitsland. Waar relevant hebben de resultaten voor Nederland, Spanje en Groot-Brittannië betrekking op zowel tomaat, paprika en komkommer. Voor Italië en Marokko zijn er alleen uitspraken gedaan over tomaat.



Figuur 12 - Concurrentiekracht volgens Nederlandse deskundigen

Op alle onderdelen van de concurrentiemonitor wordt door de Nederlandse deskundigen de Nederlandse sector hoog ingeschat, bij een aantal determinanten als hoogste. Nederland heeft volgens de respondenten een duidelijke voorsprong waar het gaat om het aanpassingsvermogen aan de markt. De productkwaliteit wordt relatief als beste ervaren, de service is van een hoger niveau dan de concurrentie en ook wat betreft de snelheid van het reageren op veranderingen in de markt loopt Nederland voorop. Van de concurrentie wordt Groot-Brittannië als tweede ingeschat. De Britten zijn sterk in het contact tussen de sector en de markt (dat is in hun geval dan ook de Engelse markt) en op het gebied van keurmerken en certificaten. Spanje scoort goed qua kunnen leveren van grote partijen en op het gebied van verpakkingen. Italië scoort over de gehele linie gelijk of minder dan Spanje. Marokko scoort het minst goed van de betreffende landen: met uitzondering van het aspect partijgrootte wordt er op alle aspecten minder gescoord dan de overige vier landen.

De ketenhechtheid van Britse ketens wordt als beste ervaren, iets beter dan de ketens met een Nederlandse basis. De Britten zijn het verst met zaken als kwaliteitszorg in de keten, tracing & tracking en informatie uitwisseling in de keten. De Britse afzetorganisaties worden over het algemeen als professioneel en betrouwbaar beoordeeld. De Nederlandse ketens krijgen de hoogste waardering waar het gaat om logistieke efficiency en flexibiliteit. Qua professionaliteit en betrouwbaarheid zijn er de afgelopen tijd duidelijk verbeteringen opgetreden. Spanje scoort over de hele linie wat minder dan Engeland en Nederland. Qua organisatie van afzet en logistiek wordt er vrij goed gescoord, op het gebied van kwaliteitszorg en tracing & tracking is de achterstand op de Noord Europese concurrentie groter. Marokko en Italië scoren beide een stuk minder. In Italië is dit te wijten aan de versnipperde afzet en de vele kleine partijtjes, dat een betrouwbare en efficiënte verkoop en logistiek in de weg staat. Marokko heeft het nadeel van de lange transporttijd door het boottransport, wat met name de flexibiliteit van de afzet hindert. Daarnaast ligt het niveau van kwaliteitszorg en producttraceability duidelijk lager dan bij de andere landen.

Marokko en Italië scoren wel vrij goed op de determinant "kosten en efficiency". Overigens betreft het voor deze beide landen alleen de kosten voor tomaat: zowel losse tomaten als trostomaten voor Italië en voornamelijk losse tomaten voor Marokko. Het onderliggende aspect bij deze determinant is "kwaliteit/ prijs verhouding". Marokko scoort met name goed met een zeer lage kostprijs, lager nog dan Spanje. Italië kan ook wel voor een relatief lage kostprijs produceren, maar deze ligt wel hoger dan Marokko. Het voordeel van Italië ligt dan ook voor een belangrijk deel in kwaliteit en toegevoegde waarde. Het exportproduct van Italië is dan ook vooral op nichemarkten gericht, zoals de hoog aangeschreven (tros-) cocktail tomaten van Sicilië en tomatentypen met een typisch Italiaans imago zoals Roma tomaten. Nederland en Spanje doen qua prijskwaliteit verhouding niet veel voor elkaar onder. Om Spaanse vruchtgroenten te produceren van vergelijkbare kwaliteit als in Nederland, is een dusdanige investering in technologie noodzakelijk (met name verwarmen), dat de kostprijzen vergelijkbaar zijn. Nederland heeft daarbij nog het voordeel van een kortere afstand tot de belangrijkste markten, dus lagere distributiekosten. De kostprijs van het Engelse product wordt over het algemeen als hoogste ingeschat, terwijl de kwaliteit niet beter is dan bijvoorbeeld die van het Nederlandse product.

De respondenten schatten de mogelijkheden voor de Nederlandse sector op de lange termijn als beste in. Met name de knowhow van de sector, op de teeltbedrijven en bij de bedrijven eromheen, verschaft Nederland een goed uitgangspunt. Nederland loopt voorop qua teelttechniek, dit geeft de Nederlandse glastuinbouw ook de meeste mogelijkheden om bedreigingen van klimatologische en biologische aard te kunnen beheersen. Ook is in Nederland veel kennis aanwezig over wat de concurrentie doet en weet men redelijk goed wat de afnemer wil. De ondernemersgeest van Nederlandse tuinbouwondernemers wordt ook als sterke punt genoemd. Op het gebied van knowhow ligt Groot-Brittannië in de buurt van Nederland. Spanje en Italië hebben nog een flinke achterstand, Marokko wordt op dit gebied als minste ingeschat. Marokko scoort wel goed waar het gaat om de beschikbaarheid van arbeid en grond. Dit zijn relatief gezien knelpunten voor de Nederlandse sector, in mindere mate geldt dit ook voor Engeland en in toenemende mate voor Spanje. Ook qua beschikbaarheid van een adequaat pakket gewasbeschermingsmiddelen en de afhankelijkheid van dure (fossiele) energie scoort Nederland minder goed dan de zuidelijke landen.

4.4 De positie van Nederland op de Duitse en Britse markt

Uit de voorgaande twee paragrafen blijkt dat er een duidelijk verschil van perceptie bestaat over de Nederlandse concurrentiepositie tussen de retailers en de Nederlandse deskundigen. Vooral de Britse retailers denken beduidend negatiever over de Nederlandse concurrentiepositie dan de Nederlandse deskundigen. Het is ook opvallend dat Britse retailers negatiever oordelen over de concurrentiepositie van Nederland in vergelijking met haar concurrenten dan Duitse retailers.

Hiervoor kan de volgende verklaring gegeven worden. In Duitsland stelt de eigen vruchtgroentenproductie niet zoveel voor. Zowel in de zomer, traditioneel het belangrijkste seizoen voor saladegroenten als tomaat en komkommer, als in de winter wordt voornamelijk geïmporteerd geconsumeerd. Nederland is altijd goed in staat geweest om Duitse retailers van vruchtgroenten te voorzien. Voor de Duitse markt is het essentieel om betrouwbaar op de juiste tijd, op de juiste plaats een concurrerend product aan te bieden met de juiste prijs-kwaliteitverhouding. Logistiek en efficiency spelen hierbinnen een centrale rol.

In Engeland is in tegenstelling tot Duitsland wel een behoorlijke productiebasis aanwezig, vooral voor tomaat en komkommer. Het Britse productie seizoen loopt parallel aan dat in Nederland. Nederlands product wordt daarom vooral als aanvulling gekocht. Engelse productiebedrijven en importeurs hebben een zeer hechte band met de Engelse supermarktketens. Het is zeer moeilijk om deze schakel te passeren. Het is voor Nederland door haar "aanvullingsfunctie" moeilijk om hechte samenwerkingsverbanden met Engelse supermarktketens op te bouwen. De Spaanse sector heeft deze problemen veel minder, omdat in de Spaanse exportperiode de Engelse productie laag tot nihil is. De Engelse supermarkten zijn in de winter aangewezen op de Spaanse productie en hebben daarom hechte ketens met Spanje ontwikkeld. Voor een duurzame sterke concurrentiepositie op de Britse markt zijn juist ook ketensamenwerking, en relatiebeheer van belang, naast marketing en marktonderzoek, productinnovaties en een concurrerende prijs.

Nederland heeft de juiste structuur om succesvol te zijn op de Duitse markt. De logistieke structuur gecombineerd met de goede organisatiegraad en flexibiliteit zorgen ervoor dat de Nederlandse sector goed scoort bij Duitse retailers. Voor de toekomst wordt niet door deze bedrijven niet verwacht dat Nederland haar positie zal verliezen.

Op de Britse markt zullen de thans ontwikkelende relaties tussen Britse en Spaanse producenten met Britse retailers een concurrentieachterstand voor Nederland kunnen veroorzaken, omdat dat zij als eerste "categorieleider" binnen een bepaald segment zullen worden.

5 Ontwikkelingen in de vraag

5.1 Omvang van de markt

De marktomvang van tomaten en paprika's in zowel het Verenigd Koninkrijk als in Duitsland zal de komende jaren groeien. Zowel de consumptie per hoofd zal groeien als de bevolking zal licht groeien. De oorzaken van de groei in consumptie is een veranderend consumptiepatroon, waarbij de consument steeds minder traditionele producten consumeert en steeds meer vraagt naar exotische, speciale en gemakspullen. De groei in het Verenigd Koninkrijk zal sneller zijn dan in Duitsland, enerzijds als gevolg van een hogere verwachte groei in de consumptie per hoofd van de bevolking, anderzijds als gevolg van een hogere bevolkingsgroei.

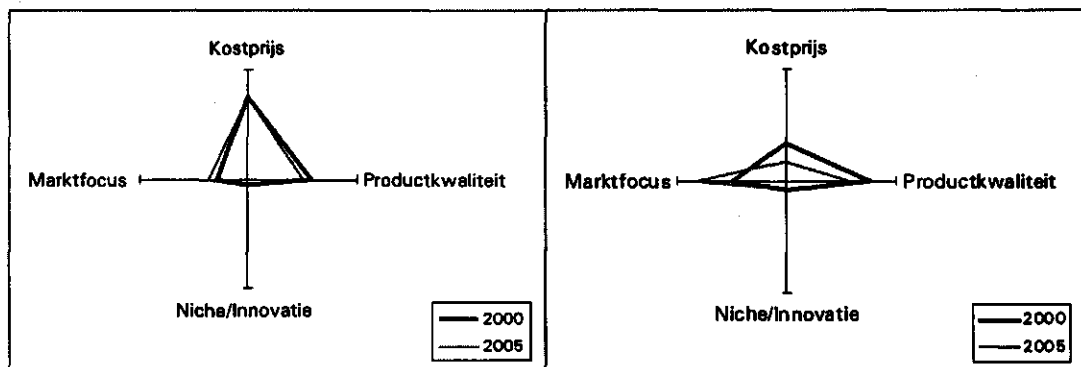
Hoewel er in de markt voor tomaten de afgelopen jaren al een groot aantal nieuwe producten is gelanceerd, is toch ruimte voor nog enkele nieuwe concepten. Het is echter gezien het reeds brede aanbod in veel supermarkten noodzakelijk dat hierbij voldoende marktonderzoek en overleg plaats vindt. Het product-assortiment voor paprika's is nog minder gedifferentieerd. Op basis van de consumententrends gemak, variatie en speciaal zijn hier nog mogelijkheden. De meeste Britse retailers verwachten dat de vraag naar "value-packages" de komende jaren sterk gaat stijgen, aangezien consumenten paprika's steeds vaker als ingrediënt van de maaltijd gebruiken en steeds minder voor directe consumptie. Toch zijn er volgens de retailers nog wel mogelijkheden voor speciale soorten paprika's, bijvoorbeeld paprika's die aansluiten bij de grazing trend of paprika's speciaal voor kinderen.

De komkommersmarkt wordt zowel in Duitsland als in Engeland gezien als een stabiele markt met een lichte trend tot dalen. Behalve de in Engeland redelijk vaak in assortiment opgenomen halve komkommers en babykomkommers ziet men weinig mogelijkheden voor productontwikkeling. De marktontwikkelingen in de bovenstaande paragraaf zullen eerder plaats vinden op de Britse markt, maar ook de Duitse markt zal, ondanks de felle prijsconcurrentie, volgen.

5.2 Differentiatie van de markt

5.2.1 Tomaat

De markt voor tomaten kenmerkt zich door een gedifferentieerd aanbod van vrij recent geïntroduceerde producten, welke de afgelopen jaren vrij algemeen worden geproduceerd door de verschillende landen.



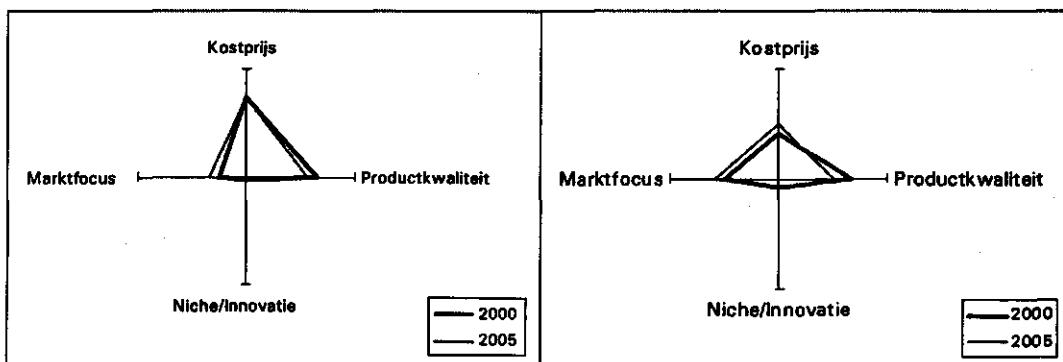
Figuur 13 - Marktverdeling tomaat Duitsland (links) en Verenigd Koninkrijk

Ketens, samenwerking, traceerbaarheid wordt steeds meer een eis op de Britse markt en niet zozeer een concurrentievoordeel. In Duitsland zal het belang van keten groeien, mede ook door BSE en de internationale ontwikkeling. Echter door de hoge concurrentie zal het nog geen algemene eis zijn. Het

belang van product- en marktontwikkeling zal groeien. Voor de Britse markt zal het in 2005 zelfs de meest kansrijke strategie zijn. Het sluit goed aan bij de ketenbenadering: grotere organisaties, meer samenwerking, betere communicatie, consumentenonderzoek. Voor de Duitse markt zal het ook groeien maar de marktomvang blijft beperkt. De markt voor de kostprijs- en kwaliteitsstrategie zal door de groei van marktgeoriënteerde initiatieven op de Britse markt in omvang dalen, maar blijven belangrijk. Door het nog steeds groeiend aandeel van de discounters in Duitsland zal de kostprijsstrategie voor tomaten succesvol blijven. Hierdoor zal de kwaliteitsmarkt nog iets in omvang dalen. De nichestrategie, het ontwikkelen van nieuwe innovatieve producten voor specialistische markten zal stabiel en in omvang beperkt blijven. Voor innovatieve en marktgeoriënteerde bedrijven kan deze strategie echter wel lucratief zijn, mits men blijft innoveren.

5.2.2 Paprika

De markt voor paprika's kenmerkt zich door een vrij homogeen productassortiment, waarbij de afgelopen jaren weinig nieuwe geslaagde productinnovaties zijn doorgevoerd in de assortimenten van de retailers.



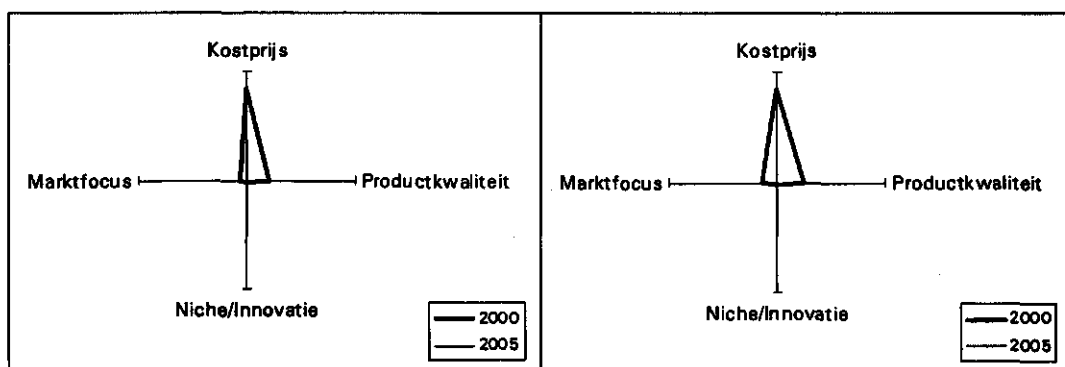
Figuur 14 - Marktverdeling paprika Duitsland en Verenigd Koninkrijk

Het belang van de kostprijsstrategie groeit in Duitsland door (a) de groei van het discountsegment en (b) door de groeiende consumptie van value packs en (c) door de groeiende vraag naar kant-en-klaar pakketten. Dit gaat ten kosten van de markt voor kwaliteitspaprika's. Deze strategie verliest terrein aan enerzijds de kostprijsstrategie en anderzijds de marktfocusstrategie. De marktomvang voor de marktfocusstrategie is beperkt in Duitsland, maar zal wel in belang groeien.

Ook in het VK zal de marktomvang voor producten uit de kostprijsstrategie verder stijgen op basis van de veronderstellingen dat (a) de consument meer value packs koopt als ingrediënt van de maaltijd en (b) het aandeel voorgesneden groenten en menupakketten op de Britse markt verder groeit. De marktomvang voor producten uit de marktfocusstrategie groeit op basis van de veronderstelling dat (a) het belang van marktgerichte samenwerking tussen producenten en retailers op de Britse markt groeit en (b) de markt voor nieuwe producten nog verder zal groeien. Het zal in 2005 de strategie met de grootste marktomvang zijn. De kwaliteitsstrategie verliest terrein aan zowel de kostprijsstrategie als aan de marktfocusstrategie. De nichestrategie zal een beperkte, selecte markt kunnen bedienen, die vrij stabiel is.

5.2.3 Komkommer

De markt voor komkommers kenmerkt zich door een zeer homogeen aanbod, waarbij alleen op de Britse markt van enige productdifferentiatie sprake is.



Figuur 15 - Marktverdeling komkommer Duitsland en Verenigd Koninkrijk

De strategische opties voor de komkommertelers voor de komende jaren zijn beperkt. Komkommer is en blijft een bulkproduct en biedt weinig mogelijkheden tot product-/ marktdifferentiatie. Prijs zal een belangrijk concurrentiewapen blijven. Hiernaast zijn er mogelijkheden voor de marktfocusstrategie. Met name vanuit het oogpunt van voedselveiligheid en traceerbaarheid.

5.3 Ontwikkeling in de keten

De keten voor producten uit de voedingstuinbouw zal de komende jaren fors veranderen. Door schaalvergroting en internationalisatie van de retail, een toenemend bewustzijn van kostenbesparingen door category management en door een toenemende bezorgdheid over voedselveiligheid en vooral door het groeiend belang van de AGF-afdeling in het ondernemings- en marketingbeleid zal de regie in de keten steeds meer in handen komen te liggen van de retail.

Om hierop voldoende in te spelen zullen Nederlandse bedrijven verder moeten investeren in schaalvergroting. De steeds grotere retailers zullen in de toekomst steeds grotere orders tegelijk wensen. Om het assortiment AGF van de retailer efficiënt en effectief aan de consument aan te bieden zullen de retailers in de toekomst nog maar met een select aantal leveranciers samenwerken. Hierbij zal per categorie één of twee leiders worden aangewezen, die samen met de retailer werken aan een optimale invulling van de AGF-afdeling. Category management technieken zullen hierbij steeds meer een rol gaan spelen. Om hier tijdig op in te kunnen spelen zullen Nederlandse afzet- en marketingorganisaties voldoende moeten investeren in schaalgrootte. Horizontaal kan worden gedacht aan overnames of samenwerkingsverbanden in Nederland en eventueel Engeland voor aanbod in de periode april-oktober en aan overnames of samenwerkingsverbanden in zuidelijke landen om jaarrond aanbod te kunnen bieden aan retailers. Daarnaast zal ook een verdere ontwikkeling plaats vinden richting ketenintegratie. De afzet-/marketingorganisatie zal hierbij steeds meer de centrale communicator met de retail worden en tegelijkertijd de organisator van de productie. Hierdoor kunnen afzetorganisaties de contacten met retailers geheel zelf onderhouden en kan de distributie van de teler/ afzetorganisatie naar de retail centraal georganiseerd worden. De communicatie en het transport van en naar de retailer kan daardoor efficiënter plaatsvinden. De verwaarding van de verse producten door middel van het verpakken zal steeds meer door de afzet-/ marketingorganisatie zelf gedaan worden. Bepaalde afzetorganisaties zullen zich tevens verbreden met investeringen in de verwerkende industrie. Naast verse producten worden ook conserven aangeboden aan de consument en de retailer. Voor deze organisaties biedt dit mogelijkheden om een merk op te bouwen (zie Bonduelle), die later ook gebruikt kan worden voor de verse productie.

De ketenorganisatie zal steeds meer gaan lijken op de organisatie zoals die ook bekend is in andere sectoren, zoals bijvoorbeeld zuivel en vlees. Er zullen steeds meer duurzame relaties met retailers ontstaan die door middel van relatiemanagement worden onderhouden. Retailers zullen in de toekomst nog maar werken met enkele leveranciers, waarbij Nederland bij de juiste retailers strategisch aanbieder zou moeten worden. In samenwerking met de retailers zullen category managementsystemen opgezet worden. Gezamenlijk wordt nagedacht over het zo efficiënt oppakken van het beheer van de verschillende

categorieën. De ketens werken efficiënt en de communicatie is snel en vrijwel geheel elektronisch. Binnen deze benadering ontstaan werkgroepen met medewerkers van zowel de retailorganisatie als van de afzetorganisatie die op alle niveaus binnen organisaties werken aan een structureel betere afzet van de producten binnen de categoriegroep; logistiek en ontvangst, productontwikkeling, kwaliteit etc. Bedrijven zullen steeds meer moeten voldoen aan streng verhoogde eisen op het gebied van goede agrarische praktijk, die de algemene norm zal worden in de retail.

Door de groei van de organisaties in omvang en de steeds veranderende vraag zullen afzetorganisaties steeds meer aandacht gaan besteden aan marketing en marktonderzoek. Monitoring van de verschillende afzetmarkten zal een steeds vastere plaats innemen in het ondernemingsbeleid en nieuwe producten zullen steeds meer worden geïntroduceerd op basis van marktonderzoek en overleg met retailers. De positionering van nieuwe producten gebeurt op basis van marktonderzoek. De afzetorganisaties volgen continu de consumentenvraag en -trends op de verschillende afzetmarkten en weten deze snel en efficiënt te vertalen naar de telers. Verkoopdata van zowel retailers als afzetorganisaties wordt gebruikt voor de marketingplannen van beide organisaties.

Verschillende markten en retailers vergen steeds meer een afzonderlijke strategische en planmatige aanpak. De Duitse markt vraagt daardoor een ander product dan de Britse markt. Speciale teeltprogramma's voor de verschillende markten en ook retailers kunnen helpen een optimaal aanbod op basis van de consumentenwensen in desbetreffende afzetmarkt. Promotie-acties kunnen worden gepland door voldoende inzicht in het huidige en het toekomstig aanbod van de verschillende afzetmarkten en op basis van het marketingbeleid van de organisatie. Een discounter kan zo een ander, meer kostprijsgericht product aangeboden krijgen, dan convenienceshops.

6 Ontwikkelingen in het aanbod

6.1 Tomaat

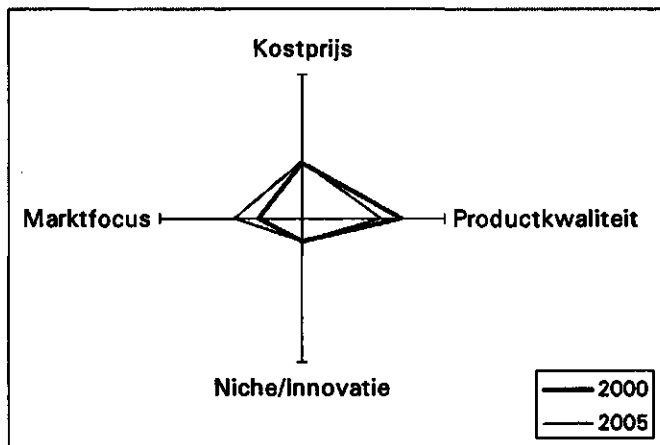
6.1.1 Nederland

De tomatenexport heeft zich de laatste jaren gestabiliseerd, na een exportdaling in de eerste helft van de jaren '90. In 2000 bedroeg de tomatenexport vanuit Nederland 462.000 ton. Voor de komende jaren wordt verwacht dat de tomatenexport licht zal stijgen tot 470.000 ton in 2005.

Voor de komende jaren wordt verwacht dat de Nederlandse tomatentelers zich steeds minder zullen focussen op een kwaliteitsstrategie. Dit wil niet zeggen dat er minder aandacht zal worden besteed aan kwaliteit, maar dat telers met een kwaliteitsstrategie steeds vaker afspraken met de keten zullen maken waardoor ze volgens de in dit project gehanteerde definitie binnen een marktfocusstrategie zullen komen. Voor de toekomst wordt de kwaliteitsstrategie als minder kansrijke strategie gezien.

Het toepassen van een kostprijsstrategie zal de komende jaren op een constant niveau blijven. De kosten voor arbeid en energie zullen de komende jaren verder stijgen. Deze trends zijn in het buitenland echter ook zichtbaar. Met name Groot-Brittannië, dat in hetzelfde seizoen als Nederland produceert, zal door haar beperkte afzetmogelijkheden moeilijk met Nederland kunnen concurreren op kostprijs. Ook voor Spanje wordt voor de komende jaren verwacht dat het kostprijsvoordeel op Nederland de komende jaren zal afnemen. Dit biedt de Nederlandse tuinder voor de komende jaren ook kansen op de Duitse markt, welke traditioneel sterk prijsgeoriënteerd is.

De innovatiestrategie wordt in Nederland meer toegepast dan in Spanje, Groot-Brittannië of Marokko. Voor Nederland zal de innovatiestrategie op een constant niveau blijven, waarbij succesvolle innovaties zullen worden opgenomen in de marktfocusstrategie. Deze innovatieve producten zullen in samenwerking met de keten op de markt worden afgestemd, waarbij zal worden voldaan aan alle afnemerseisen als EUREP-GAP. Dit zal enerzijds gebeuren doordat bedrijven met een innovatiestrategie overgaan in een marktfocusstrategie, anderzijds doordat de innovaties worden overgenomen door bedrijven met een marktfocusstrategie.



Figuur 16 - Strategiemix tomaat Nederland (export 2000: 462.000 ton)

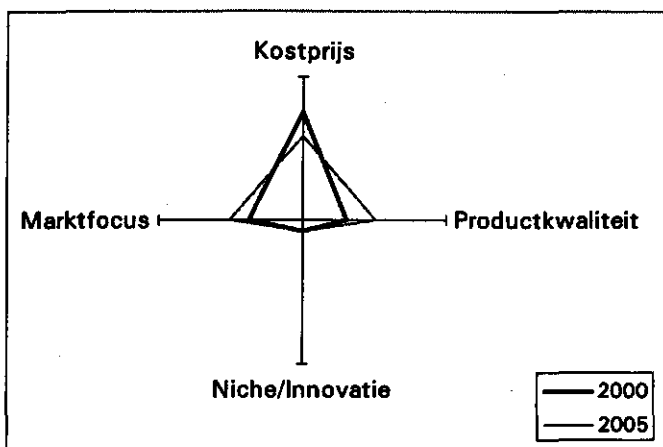
6.1.2 Spanje

Sinds begin jaren '90, is de Spaanse export van tomaat sterk gestegen. Dit is het gevolg van onder meer de toetreding tot de EU en de introductie van de long-life tomaat. In de tweede helft van de '90-er jaren is de groei weliswaar doorgezet, maar de groeisnelheid is getemperd. De afgelopen seizoenen lag de export rond de 900.000 ton. Het tomatenareaal zal in Spanje niet zo sterk meer toenemen. Omdat de grond

steeds schaarser en dus duurder wordt, zal de productie per m² verhoogd worden. De verwachting is dan ook dat de Spaanse tomatenexport de komende jaren zal blijven toenemen, om in 2005 boven de 1 miljard kg uit te komen.

In Spanje kan de tomatenproductie nu en in de komende jaren in twee systemen verdeeld worden. De eerste is het traditionele Spaanse teeltsysteem. Het tweede is het "Noord-Europese" teeltsysteem, zoals dat door Nederlanders en Britten is geïntroduceerd. In het Noord-Europese systeem ligt de input van technologie op een veel hoger niveau dan in het traditionele systeem. Een van de belangrijkste verschillen is de toepassing van verwarming. Het aandeel van deze "Noord-Europese" systemen zal over 5 jaar nog steeds niet erg groot zijn. Een grote sprong in kwaliteit zal pas gemaakt worden als de Spanjaarden zelf op grote schaal gaan verwarmen. Hierdoor zal ook de kwantiteit toenemen. De aanleg van een gasleiding zou dit proces kunnen versnellen. Dit wordt op een termijn van 3-5 jaar verwacht, maar effecten kunnen nog niet goed worden ingeschat. De mentaliteit van de Spaanse ondernemers zal een grootschalige invoering van dure geavanceerde teeltsystemen naar verwachting in de weg staan.

Door druk van de Noord-Europese afnemers zal de kwaliteit de komende jaren omhoog gaan. Met name door de Engelse supermarkten zullen ook meer hecht opererende ketens ontstaan. Het kostprijsvoordeel op Nederland zal echter afnemen.

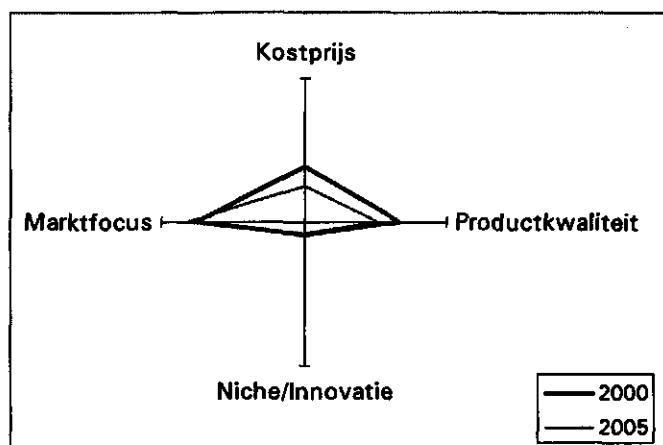


Figuur 17 - Strategiemix tomaat Spanje (export 2000: 900.000 ton)

6.1.3 Groot-Brittannië

In Groot-Brittannië speelt de export geen rol van betekenis, maar voor de concurrentie op de Engelse markt is wel de nationale productie van belang. Sinds begin jaren '90 is er sprake van een krimpende Britse tomatenproductie. De snelste daling van medio jaren '90 lijkt wat getemperd. Toch mag een verdere krimp van de productie verwacht worden. Dit zal te wijten zijn aan het verdwijnen van de kleine tomatenteeltbedrijven. Als de lijn van de afgelopen jaren wordt doorgetrokken, zal de Britse tomatenproductie in 2005 net boven de 100.000 ton uitkomen. Deze is nu nog ca. 114.000 ton.

De ketenstrategie zal de komende jaren nog dominanter worden voor Britse tomatenproducenten. De macht van de supermarktketens zal niet verminderen en de grote producenten zullen er steeds beter in slagen om deze afnemers jaarrond van producten te voorzien. De kosten van de Engelse productie zijn te hoog voor een kostenstrategie. Hoe dit zich de komende jaren zal ontwikkelen, zal mede door valuta-verhoudingen beïnvloed worden. Onafhankelijk daarvan zullen met name de kosten van energie en in mindere mate arbeid toenemen. Qua productkwaliteit zullen de Engelsen de Nederlanders waarschijnlijk niet voorbij streven, ze zal wel in de buurt blijven. Een innovatiestrategie is slechts voor een klein deel weggelegd. Door de structuur van de Engelse bedrijfskolom zijn de financiële risico's in geval van overproductie van innovatieve producten te groot.

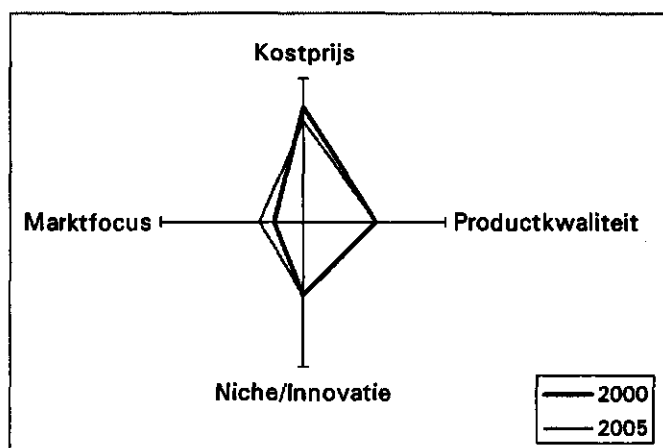


Figuur 18 - Strategiemix tomaat Groot-Brittannië (productie 2000: 114.000 ton)

6.1.4 Italië

De Italiaanse tomatenexport is sinds begin jaren '90 hard gegroeid. Dit is voor een belangrijk deel te danken aan het succes van de trostomaat, die in Italië is uitgevonden. Het hoogtepunt werd bereikt in 1997, de jaren erna schommelde de uitvoer rond de 120.000 ton. In de komende jaren zal de export naar verwachting rond dit niveau blijven: de dominantie van de thuismarkt en de structuur van de Italiaanse productiekolom zullen een verdere groei van de export in de weg staan. Ook in 2005 zal rond de 120.000 ton tomaten worden uitgevoerd.

De Italianen zijn behoorlijk innovatief. Ze waren de uitvinders van de trostomaat en ook andere typen hebben een Italiaanse achtergrond. De Italianen zijn vooral gericht op hun thuismarkt. Om hun exportpositie te kunnen behouden, zullen ze beter moeten luisteren naar de wensen van hun afnemers. Producenten in bijvoorbeeld Nederland slagen er immers goed in om trostomaten of pruimtomaten te telen. Dat betekent onder meer een betere productkwaliteit en een betere afzetorganisatie. Door de invloed van EUREP-GAP zullen zaken als kwaliteitszorg in de keten en producttraceability op een hoger niveau komen.

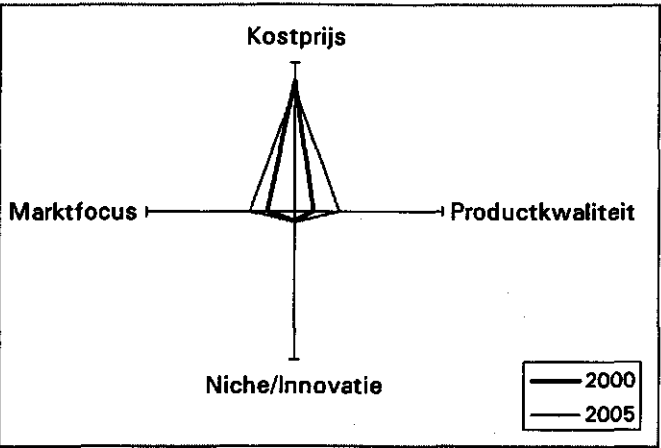


Figuur 19 - Strategiemix tomaat Italië (export 2000: 120.000 ton)

6.1.5 Marokko

De ontwikkeling van de tomatenexport uit Marokko zal sterk beïnvloed worden door de handelspolitieke verhoudingen met de EU. De concurrentie uit de zuidelijke EU landen, Spanje voorop, zullen proberen de Marokkanen zo lang mogelijk buiten de deur te houden. De verwachting is echter wel dat de EU de verhoging van het contingent Marokkaanse tomaten tot 250.000 ton binnen vijf jaar zal toestaan. Als daarbij de export naar niet EU landen wordt opgeteld, dan zal de Marokkaanse tomatenexport in 2005 op ongeveer 300.000 ton uitkomen.

De Marokkanen leveren vooral tomaten in het bulk segment. Dit zal de komende jaren nauwelijks veranderen. Naar verwachting zal de kwaliteit van het product wel iets toenemen. Ook de aandacht voor de afzet zal toenemen. De grote Marokkaanse bedrijven zullen in staat zijn hun afzet beter af te stemmen op afnemerswensen.



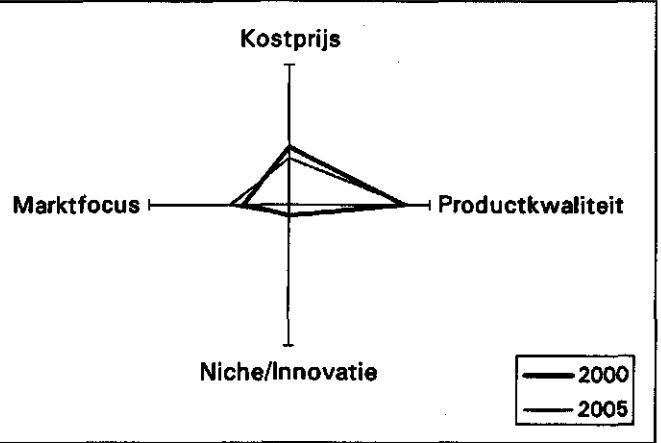
Figuur 20 - Strategiemix tomaat Marokko (export 2000: 250.000 ton)

6.2 Paprika

6.2.1 Nederland

De Nederlandse paprika-export is sinds '88 sterk toegenomen van 54.000 ton tot 197.000 ton in '93. Vanaf '93 is de export licht gestegen tot een niveau van 245.000 ton in 2000. De verwachting is dat de export de komende jaren licht zal stijgen tot 250.000 ton in 2005.

Het aantal kg dat wordt geleverd onder een marktfocusstrategie zal de komende jaren verder groeien. De paprikateelt in Nederland is wat minder gedifferentieerd is dan de tomatenteelt: er bestaan minder segmenten die door een kleiner aantal minder gespecialiseerde telersverenigingen worden belevend. De groei van de marktfocusstrategie zal bij paprika daarom wat minder sterk zijn dan bij tomaat. De groei van deze strategie zal voornamelijk ten koste van de kostprijsstrategie gaan. Doordat de paprikamarkt minder verzadigd is dan die van tomaat, kan bijvoorbeeld Spanje zich richten op een kostprijsstrategie zonder veel extra inspanningen te verrichten t.b.v. de kwaliteit. Hierdoor zal het voor Nederland moeilijker worden om te concurreren op een kostprijsstrategie.

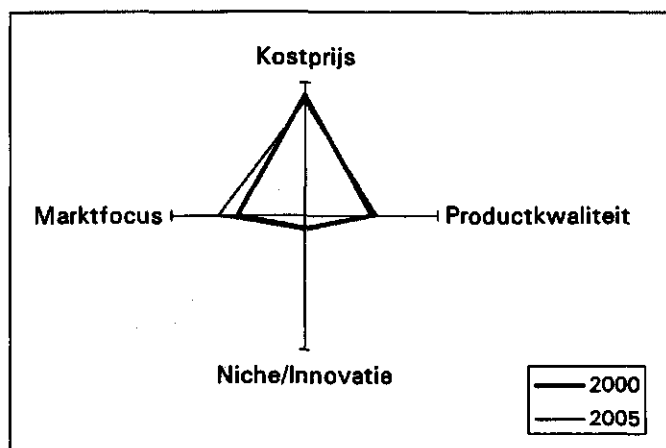


Figuur 21 - Strategiemix paprika Nederland (export 2000: 245.000 ton)

6.2.2 Spanje

Sinds het begin jaren '90 is de Spaanse export van paprika's sterk toegenomen. De belangrijkste oorzaak hiervan is de toetreding van Spanje tot de EU. In 2000 lag de export rond de 400.000 ton. De verwachting is dat de export de komende jaren nog wel zal toenemen, maar minder sterk dan in de laatste 10 jaar. Voor 2005 is de export ingeschat op ca. 430.000 ton.

Wat betreft modernisering van de teeltwijze (Noord-Europese systeem), wordt verwacht dat de paprikatelers hier wat achter de tomatentelers aan blijven lopen. Deze bedrijven zullen in 2005 dan ook nog geen rol van belang spelen. De spaanse paprikatelers zullen zich in tegenstelling tot de tomatentelers in eerste instantie niet richten op een kwaliteitsslag. Dit kan doordat de paprikamarkt minder verzadigd is dan de tomatenmarkt. De spaanse paprikatelers zullen zich de komende jaren wel meer gaan richten op de markt, waarbij steeds beter zal worden voldaan aan eisen van de afnemers (bv. Eurep/GAP, gewasbeschermingsmiddelenverbruik)



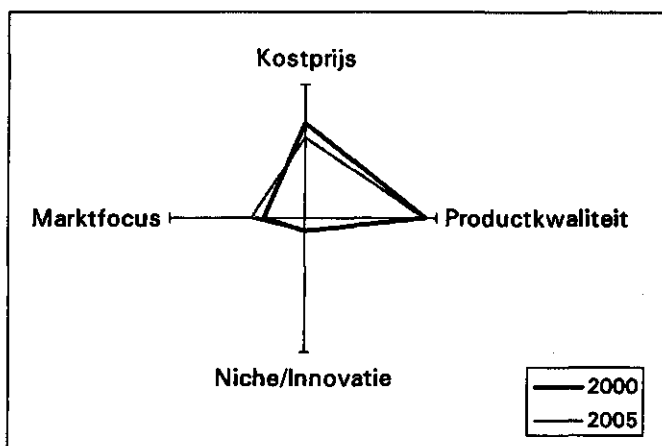
Figuur 22 - Strategiemix paprika Spanje (export 2000: 400.000 ton)

6.3 Komkommer

6.3.1 Nederland

Sinds het begin jaren '80 is de export van komkommers gestaag gegroeid tot een totale export van ca. 400.000 ton in 1994. Sindsdien is de export van komkommers sterk teruggelopen tot een niveau van ca. 305.000 ton in 2000. De komende jaren zal de export naar verwachting nog iets verder zakken tot een niveau van 300.000 ton.

De komkommer is een typisch bulkproduct waarbij weinig variaties mogelijk zijn. Er zullen de komende jaren dan ook weinig komkommers op de markt worden afgezet onder een innovatiestrategie. De kwaliteit van de Nederlandse komkommers is goed zal de komende jaren weinig extra aandacht vragen. Naar verwachting zal er de komende jaren vooral meer aandacht komen de eisen van de afnemers. Hier zal op worden ingespeeld door toepassing van een marktfocusstrategie. Met deze strategie zal Nederland in Groot-Brittannië vooral Engelse telers als concurrent tegenkomen. Deze zitten dicht bij de afnemer en zijn goed op de hoogte van de wensen van de consument. Op de Duitse afzetmarkt is Spanje de grootste concurrent, die echter in een ander seizoen levert. De Duitse markt is traditioneel prijsgeoriënteerd, maar zal naar verwachting de komende jaren meer eisen gaan stellen aan o.a. voedselveiligheid. Hierdoor wordt de marktfocusstrategie extra perspectiefvol.

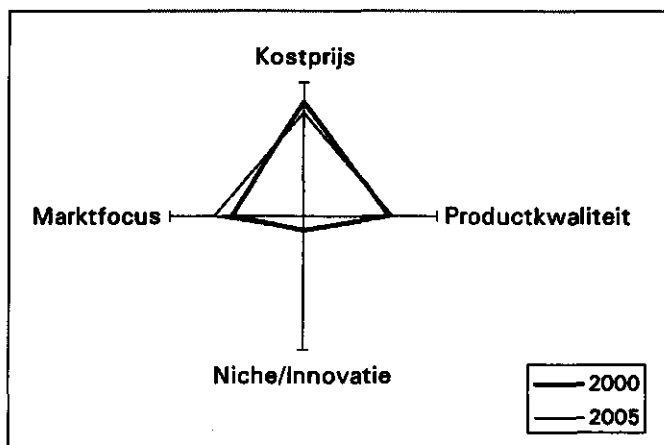


Figuur 23 - Strategiemix komkommer Nederland (export 2000: 305.000 ton)

6.3.2 Spanje

Net als bij de tomaat en de paprika, is de export van komkommers uit Spanje sinds het begin jaren '90 sterk toegenomen. De laatste jaren lijkt de export zich te stabiliseren rond de 320.000 ton. Voor de komende jaren wordt een bescheiden groei verwacht waarbij de export in 2005 zal uitkomen op ca. 330.000 ton.

Omdat komkommer een bulkproduct is waarbij weinig variaties mogelijk zijn, is de verwachting dat er de komende jaren weinig zal worden ingezet op een innovatiestrategie. De kwaliteit van de Spaanse komkommers is goed, maar wel wat minder dan die van de Nederlandse. Vergeleken met concurrenten die in hetzelfde seizoen leveren, is de kwaliteit goed. De Spaanse komkommertelers zullen naar verwachting hun aandacht de komende jaren meer gaan richten op de keten en de eisen die hierdoor worden gesteld. Dit zal kostprijsverhogend werken.



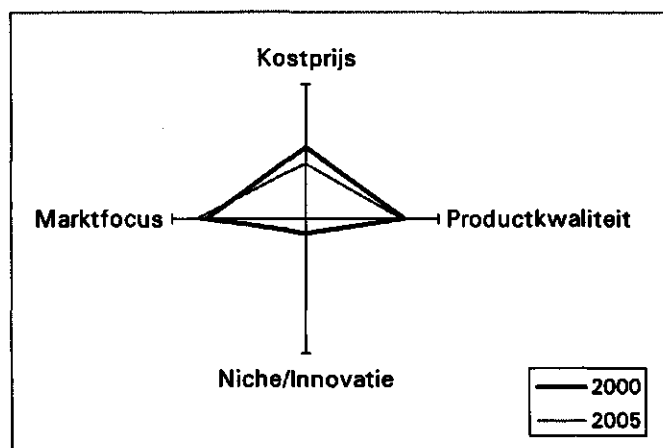
Figuur 24 - *Figuur 1* – Strategiemix komkommer Spanje (export 2000: 320.000 ton)

6.3.3 Groot-Brittannië

De komkommerproductie is in Groot-Brittannië in de jaren '80 vrij constant gestegen. In het begin van de jaren '90 lag de komkommerproductie op zijn hoogtepunt op een niveau van ca. 110.000 ton. De laatste jaren bleef het productieniveau schommelen rond 85.000 ton. De verwachting is dat de productie in 2005 licht zal zijn afgenomen tot 82.000 ton.

Door het relatief dure pond, de sterk stijgende energieprijzen en de beperkingen van Groot-Brittannië t.a.v. de afzet buiten eigen land zal het steeds moeilijker worden om te concurreren op kostprijs. Nederlandse komkommertelers kunnen in hetzelfde seizoen dezelfde kwaliteit leveren tegen een lagere prijs. De telers in Groot-Brittannië zullen waarschijnlijk in de komende jaren meer gebruik maken van hun kennis van de afzet-

markt. Doordat ze zeer dicht bij de afnemer zitten en de afnemer in Groot-Brittannië een voorkeur heeft voor "home produced" producten, zal er meer aandacht komen voor de marktfocusstrategie.



Figuur 25 - Strategiemix komkommer Groot-Brittannië (productie 2000: 85.000 ton)

6.4 Verschuivingen in Seizoenen

6.4.1 Tomaat

In Spanje zullen de bedrijven die investeren in technologie de vaste kosten hiervan over een zolang mogelijk seizoen uitsmeren. De technologie maakt verlenging van het seizoen ook mogelijk. In het zuiden van Spanje zal vanwege de warmte in de zomermaanden juli en augustus het seizoen niet eerder beginnen. Het seizoen zal aan het einde verlengd worden, vanaf maart tot in juni. Omdat het in 2005 echter nog over slechts een paar procent van de Spaanse productie gaat, zullen de effecten hiervan op de Europese markt meevallen. De traditionele teelt, in 2005 nog steeds het belangrijkste teeltsysteem in Spanje, zal binnen de traditionele seizoensgrenzen blijven opereren. Hetzelfde geldt voor de teelt in Marokko, waar nauwelijks investeringen in technologie verwacht worden. Italië is met haar verschillende productiegebieden in staat om jaarrond te leveren. Grote verschuivingen in het seizoenspatroon van de export worden niet verwacht. In Engeland kunnen de energieprijzen enige invloed hebben op het productieseizoen. Er zal energie bespaard worden door wat later te planten, waardoor de productie iets later op gang komt. In Nederland is een dergelijke vernauwing van het exportseizoen niet te verwachten. De toepassing van assimilatiebelichting zal het seizoen eerder verlengen. Dit zal de komende jaren geleidelijk aan ingevoerd worden. Dit betekent in dat de zuidelijke landen in de winter meer concurrentie uit Nederland kunnen verwachten. Gezien de hoge kosten van deze teeltwijze zal de Nederlandse winterproductie vooral gericht zijn op leveranciers die jaarrond bediend willen worden (marktfocus). Dit met een kwalitatief hoogwaardig product en geteeld zonder noemenswaardig gebruik van chemische gewasbeschermingsmiddelen.

6.4.2 Paprika

Het Spaanse paprikaseizoen zal uitbreiden in de periode dat Nederland aan de markt is, vanwege een uitbreiding van de paprikateelt in Murcia. De paprika's uit dit gebied zullen de Nederlandse vooral beconcurreren op prijs. Enkele grote bedrijven in deze streek hebben goede contacten met afnemers in Noord-Europa en beschikken over de outillage voor een efficiënte afzet. Dat zal resulteren in een concurrentiestrijd op het gebied van marktfocus. In Nederland zijn de mogelijkheden tot verlenging van het seizoen zeer beperkt. Assimilatiebelichting is bij paprika voorlopig nog geen optie, hier zijn nog geen geschikte rassen voor.

6.4.3 Komkommer

Spaanse komkommertelers zullen binnenkort kunnen beschikken over rassen die resistent zijn tegen slavgelingsvirus. Deze rassen blijven langer gezond en productief, het seizoen zal daardoor wat

verlengen. In Engeland zal het seizoen iets later beginnen vanwege de hogere energiekosten, zie ook de paragraaf tomaat. In Nederland biedt assimilatiebelichting mogelijkheden tot seizoensverlenging. Het is de vraag of dit bedrijfseconomisch gezien rendabel is, waarschijnlijk minder snel dan bij tomaat. Uitbreiding van het Nederlandse komkommerseizoen wordt daarom niet of nauwelijks verwacht.

7 Ontwikkelingen op de vruchtgroentemarkt

De Europese markt voor tomaat en paprika zal de komende vijf jaar in omvang toenemen, die van komkommer stabiliseert. Grote importeurs, zoals Duitsland en Engeland, zullen nog iets meer tomaten en paprika's gaan consumeren. Grote exporteurs zoals Spanje en Nederland zullen nog iets meer gaan produceren.

De Duitse markt zal vooral om een prijsstrategie blijven vragen. De Duitse markt wordt nu grotendeels bediend door Nederland in de zomer (en voor tomaat ook Italië) en Spanje in de winter. Spanje en in mindere mate Italië scoren goed met de kostprijsstrategie en zullen dat de komende vijf jaar ook blijven doen. Nederland heeft en houdt het voordeel van de lage distributiekosten door de relatief korte afstand en de hoge logistieke efficiency, maar zal ook de kostprijs op het productiebedrijf laag moeten houden om op de Duitse markt te kunnen blijven concurreren. Duitsland zal de komende vijf jaar in toenemende mate gaan vragen om aanbieders met een marktfocusstrategie, om zaken als voedselveiligheid en product-traceerbaarheid te kunnen realiseren. Nederland en Spanje zullen hieraan goed kunnen voldoen. Marokko is op de Duitse tomatenmarkt niet erg van belang. Maar bij een verruiming van het EU importcontingent zou dit in belang kunnen toenemen. Dit is vooral voor Spanje een bedreiging.

In Engeland worden in de zomer vooral tomaten en komkommers uit Engeland en Nederland gekocht en paprika's uit Nederland. In de winter komen de tomaten, paprika's en komkommers vooral uit Spanje. Het Engelse productievolume zal de komende vijf jaar licht krimpen. Dat biedt mogelijkheden voor Nederland. De marktfocusstrategie zal nog belangrijker worden. Het is voor de Nederlandse concurrentiepositie van belang om de ketens naar de Engelse supermarkten verder te ontwikkelen. Italië levert met name in de winter nicheproducten zoals (tros-)cherrytomaten en zal dit ook blijven doen. Marokko zal een belangrijke concurrent kunnen worden van de Canarische Eilanden in het segment van de losse ronde tomaten. Omdat deze concurrentiestrijd tot de wintermaanden beperkt blijft, heeft Nederland hier relatief weinig last van. De concurrentie tussen Nederland en Spanje spitst zich vooral toe in het voorjaar en het najaar. Beide landen hebben de mogelijkheden om het seizoen uit te breiden. In beide landen zal daarvoor in technologie geïnvesteerd moeten worden: in Nederland in assimilatiebelichting en in Spanje in verwarming. Dit heeft gevolgen voor de kostprijs. Als aanbieders uit beide landen in een bepaalde periode kunnen voldoen aan de eisen van een supermarktketen wat betreft productkwaliteit en service, zal de prijs de doorslag geven. Gegeven de beperkte informatie die op het moment van schrijven voorhanden is, zijn de mogelijkheden in Nederland zeker niet slecht. Naast de mogelijkheid om op één locatie jaarrond productie te realiseren, is het ook mogelijk om op meerdere locaties te produceren en daarmee voor jaarrond aanbod te kunnen zorgen, bijvoorbeeld in Nederland en in Almería. Dit proces is de afgelopen jaren in gang gezet en zal de komende jaren doorzetten. De mate waarin assimilatiebelichting in Nederland succesvol zal zijn, zal de snelheid van deze internationalisering in sterke mate beïnvloeden.

8 Kostprijsstrategie

Nederlandse ondernemers in de glasgroentesector kunnen verschillende strategieën volgen. De keuze voor een strategie zou gebaseerd moeten zijn op een grondige analyse van zowel de bedrijfseigen kenmerken als van de externe omstandigheden. Uit de confrontatie van de sterke en zwakke punten van het bedrijf met de kansen en bedreigingen uit de omgeving kan de strategie voor de komende jaren bepaald worden. Het grote aantal verschillende strategieën dat op deze manier geformuleerd kan worden, is onder te verdelen in een viertal algemene strategieën. Naast de kostprijsstrategie zijn dat de productkwaliteitsstrategie, de marktfocusstrategie en de nichestrategie. In de komende paragrafen is aangegeven, wat de belangrijkste zaken zijn waarop gelet dient te worden bij de keuze voor de kostprijsstrategie.

8.1 Markt

De belangrijkste doelgroep van bedrijven die een kostprijsstrategie hanteren zijn de prijsbewuste consumenten. De discounter als scoort erg goed bij de prijsbewuste consument. Voor de Duitse consument en in het verlengde daarvan, de Duitse retail is de prijs van het product belangrijker dan voor de Britse consument en retail. Producten met een minimale prijs en een acceptabele kwaliteit passen dan ook het best in de Duitse markt. Duitse supermarkten (vooral de discounters) verlangen van afnemers een laag prijsniveau, een optimale logistieke toelevering en een stiptheid in levering van het product. Door het groeiend marktaandeel van discounters zal er ook de komende vijf jaar een stabiele tot licht stijgende vraag bestaan naar dit type product in Duitsland. De Britse markt vraagt een meer gedifferentieerd product, waarbij voor verschillende segmenten specifieke producten worden aangeboden en daarnaast ook wordt samengewerkt met de verschillende schakels in de kolom. Het alleen aanbieden van een laag geprijsd product tegen een minimale kwaliteit past niet in de strategie van de grote retailers zoals Tesco, Sainsbury's en Asda. Toch blijft er ook in het Verenigd Koninkrijk ook in de komende jaren een vraag naar goedkoop product. In Duitsland zal het kostprijsgerichte segment groeien als gevolg van de hoge concurrentiegraad op de Duitse markt. In het Verenigd Koninkrijk zal juist een daling plaats vinden van vraag naar producten van telers met uitsluitend een kostprijsstrategie. Een deel van het aanbod zal worden overgenomen door telers die zich aansluiten bij een keten die via de marktfocusstrategie gaat werken.

De belangrijkste retailers in Duitsland die zich in dit segment van de markt hebben gespecialiseerd zijn Aldi, Lidl en Plus. Door de hoge concurrentiegraad van de Duitse markt is ook bij de meeste andere retailers een omvangrijke vraag naar producten die met deze strategie zijn geproduceerd. In het Verenigd Koninkrijk is de markt voor dit type producten kleiner. Retailers in het VK binnen dit segment zijn Kwik Save (heeft echter een dalend marktaandeel), Aldi UK (heeft een beperkt marktaandeel, ruim 1%), Lidl en Netto.

8.2 Concurrentie

In het huidige "Nederlandse" seizoen bestaat er op de Duitse markt relatief weinig concurrentie. Deze komt met name uit België, Italië en Frankrijk en voor een klein deel uit Duitsland zelf. Daarnaast is er in het Nederlandse voor- en naseizoen concurrentie uit Spanje. Op de Britse markt is de concurrentie van de eigen Britse productie relatief groter. Ten opzichte van Noord-Europese producenten kan een Nederlandse teler tegen een lagere kostprijs aanbieden. Dit komt door een hogere productiviteit per productiefactor (meer kg per m², meer kg per arbeidsuur, meer kg per eenheid energie), bij vergelijkbare kosten van een productiefactor. Door de gunstige ligging ten opzichte van de afzetmarkten en de efficiënte logistiek zullen de distributiekosten slechts weinig hoger zijn dan dat van lokaal geteeld product, zodat de integrale keten-kostprijs van het Nederlandse product concurrerend is ten opzichte van zijn Noord-Europese concurrent. Producenten in het Middellandse Zeegebied, zoals Spanje, Italië, Marokko en bijvoorbeeld Turkije, zullen tegen een lagere kostprijs dan Nederland kunnen leveren. Vooral doordat er beduidend minder energie-kosten worden gemaakt. Hoewel het product hierdoor van mindere kwaliteit zal zijn dan het Nederlandse,

zal het geschikt zijn voor retailers die zich met een lage prijs willen onderscheiden. De concurrentiestrijd zal plaatsvinden in de perioden waarin de productieseizoenen elkaar overlappen. Hoewel het in landen als Spanje en Italië goed mogelijk is om in het traditionele Nederlandse seizoen te produceren, worden hier geen grote verschuivingen in verwacht. Producenten die in staat zijn om tegen nog lagere kostprijs te produceren, zoals in Marokko, zullen met name in het winterseizoen blijven exporteren. De hoeveelheid vruchtgroenten uit Spanje en Italië dat volgens een kostprijsstrategie zal worden geteeld en geëxporteerd, zal afnemen. Uit Marokko zullen meer tomaten voor het lage kostprijssegment worden aangeboden.

8.3 Kansen en bedreigingen

Voor de kostprijsstrategie kunnen de volgende kansen en bedreigingen worden geformuleerd.

8.3.1 Kansen

- Groei van de consumptie en van de vraag naar laag geprijsd product in Duitsland;
- De sterke positie van Nederlandse handelsbedrijven in het kostprijssegment op de Duitse markt;
- De relatief beperkte concurrentie van andere landen in het Nederlandse seizoen.
- Vruchtgroenten vormen steeds meer een basisingrediënt, ook in Noordwest-Europese maaltijden. De prijs wordt daarom een relatief belangrijker aankoopaspect.

8.3.2 Bedreigingen

- Verminderde vraag naar producten uit het "bulk" segment.
- Het dalende marktaandeel van discounters in veel Europese landen.
- De grote afhankelijkheid van Duitse markt
- Concurrentie van telers uit het Middellandse Zeegebied, wiens productieseizoen opschuift naar het Nederlandse.
- Druk op de Nederlandse kostprijs door ontwikkelingen rond gasprijs, arbeid en grond.
- Wet- en regelgeving met kostprijsverhogende consequenties.
- Goed renderende teelten, met name die van paprika, zijn aantrekkelijk voor nieuwe toetreders.

8.4 Kritische succesfactoren

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

- Een concurrerende kostprijs
- Partijgrootte
- Het juiste afzetkanaal (distributie/handel en retail)
- Logistieke efficiency

8.5 Marketingmix

8.5.1 Prijs

De prijs van het product staat in deze strategie centraal. De markt voor producten van lage prijs en minimale kwaliteit is zeer competitief. Duurzame relaties zijn over het algemeen weinig waard: zodra een concurrent een goedkoper product aanbiedt met een vergelijkbare kwaliteit, is de afnemer snel geneigd voor de andere partij te kiezen.

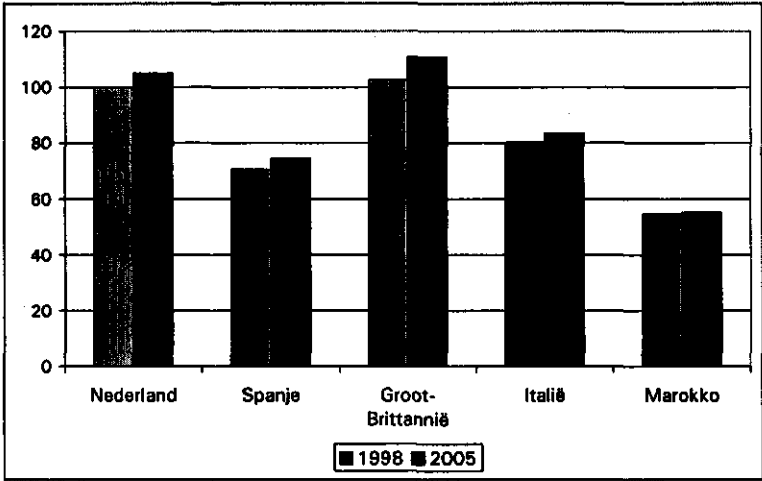
De kostprijs op het teeltbedrijf kan verlaagd worden door verhoging van de productie, besparing op

arbeidskosten en besparing op energiekosten. Naar productieverhoging kan gestreefd worden door het gebruik van productievriendelijke rassen, kassen die meer licht doorlaten, teeltoptimalisatie (o.a. met behulp van plantmonitoring) en toepassing van assimilatiebelichting. Door optimalisatie van de bedrijfsopzet (bedrijfs-grootte, clustering), de bedrijfsinrichting (technische innovaties op het gebied van bijvoorbeeld robotisering en energievoorziening) en bedrijfsvoering (arbeidsorganisatie, energiemanagement) kunnen besparingen op arbeids- en energiekosten worden gerealiseerd.

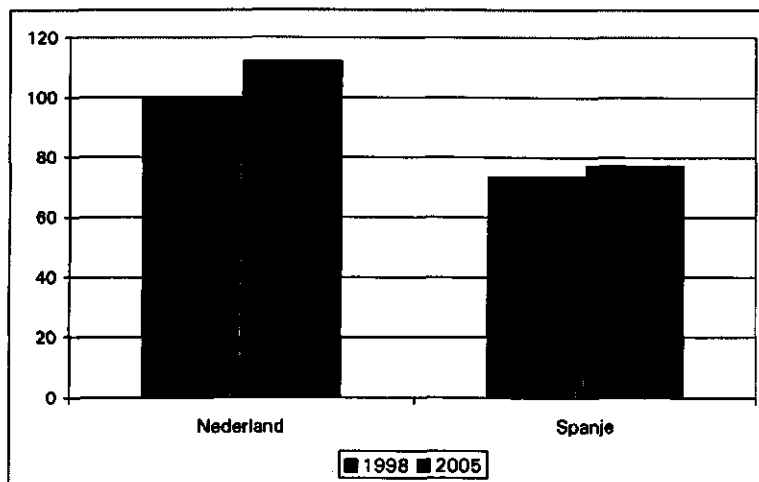
Tegenover kostenbesparingen staan ontwikkelingen die kostprijsverhogend werken. De verhoging van de energieprijs is daarvan een duidelijk voorbeeld. Door schaarste op de arbeidsmarkt zullen ook de kosten van arbeid de komende jaren stijgen. Verder zal aan eisen van overheid en maatschappij moeten worden voldaan in het kader van "duurzame glastuinbouwproductie" en "maatschappelijk verantwoord ondernemen" ("license to produce"). Hiervoor moeten investeringen gepleegd worden die kostenverhogend werken, bijvoorbeeld in riolering, insectengaas, verduisteringsschermen bij assimilatiebelichting, etc. Het is daarom reëel te veronderstellen dat de kostprijs de komende vijf jaar per saldo zal stijgen.

Voor concurrenten in het lage prijzen segment zullen de kosten ook stijgen. In Spanje zullen bijvoorbeeld de arbeidskosten gaan toenemen. En ook hier zullen investeringen gedaan moeten worden, al zullen hier vooral de afnemers als aanjager fungeren. De prijs van brandstof zal in sterke mate bepalen hoe een kostprijs-verandering uitpakt. Verwacht mag worden dat de uiteindelijke kostprijsstijging minder groot zal zijn dan die voor Nederlandse producten. Met andere woorden: de concurrentiepositie voor Nederlandse tomatentelers met een kostprijsstrategie wordt slechter ten opzichte van de belangrijkste concurrent Spanje. In Italië zullen vergelijkbare ontwikkelingen plaatsvinden als in Spanje, met vergelijkbare gevolgen voor de kostprijs. De kostprijs in Marokko blijft op een laag niveau. In Groot-Brittannië zal de kostprijs sterker stijgen dan in Nederland.

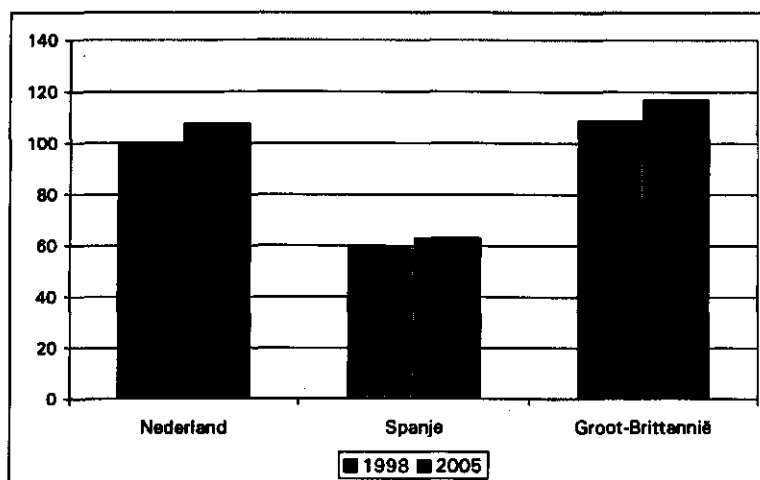
In de volgende figuren zijn kostprijsniveaus voor de verschillende vruchtgroenten uit de verschillende productiegebieden weergegeven, voor zowel 2000 als 2005. Deze kostprijzen zijn door de onderzoekers ingeschat op basis van uitspraken van experts. Hierbij is het kostprijsniveau in Nederland in 1998 op 100 gesteld.



Figuur 26 - Kostprijsontwikkeling tomaat in diverse productielanden.



Figuur 27 - Kostprijsontwikkeling paprika in Nederland en Spanje.



Figuur 28 - Kostprijsontwikkeling komkommer in Nederland, Spanje en Groot-Brittannië.

8.5.2 Communicatie

Communicatie is van minder belang dan voor de andere geformuleerde strategieën en zal meestal beperkt zijn tot prijs en hoeveelheidinformatie. Toch is het ook binnen deze strategie van belang dat er een goede relatie bestaat met de afnemers en dat de communicatie naar behoren verloopt. De aandacht moet gericht zijn op informatieoverdracht van de producent naar de afnemer over prijs-, promotie- en distributiebeleid en andersom over de gewenste producten en leveringscondities.

8.5.3 Product

Tomaat: De belangrijkste typen tomaat die via de kostprijsstrategie geteeld en vermarkt kunnen worden, zijn losse tomaten en tomaten, al dan niet voorverpakt.

Paprika: Paprika's voor het kostprijssegment worden veelal versneden voor gebruik in maaltijden. Value-packs en paprika's van verschillende kleuren gemixt in kleinverpakking ("stoplichten") zijn hiervoor geschikt.

Komkommer: Komkommer is een nogal homogene productgroep. Door de geringe differentiatiemogelijkheden is de komkommer vooral geschikt voor de kostprijsstrategie.

Voor de kostprijsstrategie dient een product met een acceptabele basiskwaliteit aan geboden te worden. De basiskwaliteit wordt door de Europese overheid gedefinieerd. Deze zijn onder meer op internet te vinden bij de site van het Productschap Tuinbouw (www.tuinbouw.nl). De eisen betreffen vooral de fysieke

productkwaliteit en de wijze van sorteren, verpakken en identificatie. Vruchtgroenten van basiskwaliteit moeten intact zijn, gezond (niet aangetast of rot), zuiver (vrij van zichtbare vreemde stoffen), vers, vrij van plagen en schade door plagen, vrij van abnormaal vocht, vrij van vreemde geur en vreemde smaak te zijn. De producten moeten handling en transport tot aan de plaats van bestemming kunnen doorstaan. In de kwaliteitsvoorschriften zijn toleranties ten aanzien van bovengenoemde eisen opgenomen. Tenslotte bevatten deze sorteringsvoorschriften (minimumgrootte en sorteringsgrenzen), verpakkingsvoorschriften (uniformiteit van het product in de verpakking, kwaliteit van het verpakkingsmateriaal) en aanduidingsvoorschriften (identificatie, aard van het product, oorsprong en handelskenmerken). De minimumeisen aan de basiskwaliteit zullen de komende jaren worden aangescherpt. Afzetorganisaties zullen ook aan producenten met een lage kosten strategie meer eisen opleggen. Deze betreffen onder meer hygiëne, traceerbaarheid en milieuvriendelijke teelt.

8.5.4 Distributie

De distributie is van groot belang. Efficiency en tijdigheid zijn erg belangrijk om een goedkoop product met een voldoende kwaliteit te leveren. Nederland ligt gunstig ten opzichte van de belangrijkste afzetmarkten, daarbij functioneert het Nederlandse distributiesysteem momenteel zeer efficiënt. Vermindering van de concurrentiekracht op dit onderdeel wordt niet verwacht.

9 Kwaliteitsstrategie

In de komende paragrafen is aangegeven, wat de belangrijkste zaken zijn waarop gelet dient te worden bij de keuze voor de kwaliteitsstrategie.

9.1 Markt

Telers die zich richten op de kwaliteitsstrategie, richten zich op de kwaliteitsbewuste consument. Deze consument koopt vooral via de traditionele supermarkten of via de grotere hypermarkten. Producten die met deze strategie worden geproduceerd kunnen in essentie zowel breed in de Duitse als de Britse markt worden verkocht. In Duitsland zijn vooral de hypermarkten en verbruikersmarkten interessante afzetkanalen. In het Verenigd Koninkrijk zijn de hypermarkten, de supermarkten en de stadswinkels de interessantste afzetkanalen.

De vraag naar producten van telers die uitsluitend via de kwaliteitsstrategie telen, zal in de Britse markt onder druk komen te staan. De Britse markt vraagt steeds meer om telers die via de marktfocusstrategie telen. Telers met producten die door middel van een kwaliteitsstrategie worden geproduceerd, zullen steeds meer marktaandeel verliezen aan telers die de marktfocusbenadering toepassen. In Duitsland zal de komende vijf jaar deze ontwikkeling nog beperkt plaatsvinden. Toch zal naar verwachting ook hier op de langere termijn een dergelijke verschuiving optreden. De voedselveiligheidsaffaires kunnen deze ontwikkeling versnellen. Echter de komende vijf jaar zal er op beide markten een ruime vraag blijven bestaan naar producten met een goede kwaliteit en een redelijke prijs.

9.2 Concurrentie

Het kwaliteitsniveau van vruchtgroenten uit landen als Spanje en Italië zal over de gehele linie stijgen. Het aanbod dat volgens een kwaliteitsstrategie geproduceerd wordt, zal daarom de komende jaren redelijk groot zijn. Wel zullen het in beide landen vooral de kleinere coöperaties zijn, die zich op dit marktsegment richten. In veel Noord-Europese productielanden, waaronder Nederland, was de kwaliteitsstrategie dominant. Deze strategie blijft de komende vijf jaar belangrijk, maar zal wel in belang afnemen. In zowel Noord-Europa als in de landen rond de Middellandse Zee zal de kwaliteitsstrategie dus een belangrijke strategie zijn. Het gehele jaar zullen dus volop kwaliteitsproducten worden aangeboden: de concurrentie zal fors zal zijn. De concurrentie zal met name in de winterperiode toenemen.

9.3 Kansen en bedreigingen

Voor tomatentelers die de kwaliteitsstrategie toepassen, kunnen de volgende kansen en bedreigingen worden geformuleerd.

9.3.1 Kansen

- Toenemende vraag naar vruchtgroenten van hoge kwaliteit;
- Het AGF aanbod wordt belangrijker in de formule van retailers. Productkwaliteit speelt hierbij een belangrijke rol;
- De groei van het aantal duurdere typen tomaten in de afgelopen jaren geeft meer ruimte voor kwaliteit;
- Sterk imago van de Nederlandse geblokte paprika als een exclusief product van hoge kwaliteit;
- Gebruik van merken om kwaliteit te onderscheiden.

9.3.2 Bedreigingen

- Het opschuiven van Spaanse producten naar het kwaliteitssegment.
- Nieuwe toetreders die zich richten op het kwaliteitssegment
- De groeiende vraag van Britse retailers naar marktgerichte samenwerking (waar de marktfocusstrategie in essentie beter op aansluit).
- De sterke prijsconcurrentie op de Duitse markt.

9.4 Kritische succesfactoren

Hieronder staan de kritieke succesfactoren weergegeven, die voor een kwaliteitsstrategie van essentieel belang zijn om op termijn een sterke positie in de markt op te bouwen en/of te handhaven.

- Imago
- Kwaliteitszorg
- Het juiste afzetkanaal
- Logistiek
- Verpakking
- Kostprijs
- Voedselveiligheid
- Onderscheidbaarheid (merk)

9.5 Marketingmix

9.5.1 Prijs

De prijskwaliteit verhouding is bij de kwaliteitsstrategie van groot belang. Over het algemeen is er weinig onderscheid tussen producten van verschillende telers in het kwaliteitssegment en er zijn weinig duurzame relaties met afnemers. Daarom is het van groot belang om blijvend te streven naar een optimale kwaliteit waarbij nadrukkelijk ook aandacht gegeven moet worden aan kostenbeheersing. Als alleen op basis van een betere fysieke productkwaliteit een hogere meerprijs behaald moet worden, dan zal deze meerprijs gemiddeld in de orde van grootte van enkele centen per kg liggen. De marktsituatie is hierop van grote invloed: als de aanvoer van "superkwaliteit" groter is dan de vraag zal geen meerprijs behaald worden. Als de "superkwaliteit" daarentegen schaars is, kan een redelijke meerprijs gerealiseerd worden. Grotere meeropbrengsten kunnen behaald worden door het leveren van toegevoegde waarde. Hieronder worden zaken verstaan waarvoor afnemers daadwerkelijk bereid zijn meer te betalen, bijvoorbeeld bepaalde (klein-) verpakkingen. Een meerprijs kan alleen gerealiseerd worden, indien de kwaliteit duidelijk onderscheidend kan worden gecommuniceerd.

9.5.2 Product

Tomaat: De meest kansrijke producten voor deze strategie zijn producten voor de verse consumptie. Hierbij kan gedacht worden aan losse en voorverpakte ronde tomaten en tomaten, zowel de grove als ook de fijne types (waaronder cocktail- en cherrytomaten), vleestomaten, pruimtomaten en extra goed smakende tomaten.

Paprika: Kansrijke producten zijn vooral de losse paprika's in alle kleuren: groen, geel, rood, oranje, wit en paars; en in diverse vormen: behalve geblokt ook de puntvorm.

Kor kommer: Zowel het "normale" Hollandse type als de midi en mini kor kommers zijn geschikt.

De kwaliteit van het product is een centraal aandachtspunt van deze strategie. De teler moet er voor zorgen dat de kwaliteit van het product zo optimaal mogelijk is, maar tegelijkertijd concurrerend is op het gebied van prijskwaliteit verhouding. Verdere differentiatie van de productkwaliteit naar bijvoorbeeld verschillende

rassen, en/of naar typen en/of productiewijzen biedt de producent verdere mogelijkheden zich te onderscheiden.

Voor een kwaliteitsstrategie is een bedrijf van voldoende moderne opzet en uitrusting nodig. Voorafgaand aan de teelt moet gekozen worden voor een ras dat op kwaliteitsaspecten zoals productuiterlijk, houdbaarheid en smaak tot de besten gerekend wordt. Bij beslissingen omtrent het moment van zaaien en planten, de plantafstand en stengeldichtheid, gewashandelingen, watergift en bemesting, gewasbescherming en klimaatregeling (o.a. temperatuurregime) moet de productkwaliteit centraal staan. In sommige gevallen dient een kleine productieverlaging voor lief genomen te worden, bijvoorbeeld bij de keuze voor een minder productief ras met een fraaier uiterlijk, betere smaak en/of langere houdbaarheid. Ook de oogstfrequentie, het rijpheidstadium en de naoogsthandelingen sorteren, verpakken en conditioneren zijn van belang voor een optimale productkwaliteit. Het personeel zal kwaliteitsbewust moeten zijn, goed geïnstrueerd en adequaat uitgerust. Er wordt gewerkt volgens een kwaliteitszorgsysteem, waarmee aan de Eurep-Gap normen kan worden voldaan. Het kwaliteitszorgsysteem van het bedrijf is onderdeel van een ketenzorgsysteem, waardoor afzetprocessen (handling, opslag, transport) zijn geborgd. Er kan in een telersvereniging worden samengewerkt, de kwaliteit van de tomaten van de gehele vereniging moet dan op hetzelfde niveau gebracht door te telen volgens een teeltrecept. Het product van de vereniging kan dan met een merk worden verhandeld.

9.5.3 Communicatie

De teler zal er naar moeten streven dat de communicatie tussen de verschillende schakels in de kolom naar behoren functioneert. Informatie over het productaanbod en de prijzen en kwaliteit hiervan zijn van groot belang voor afnemers. Daarnaast is het voor de teler van belang dat hij tijdig informatie ontvangt van de afnemers over productvraag. Bij de communicatie is het belangrijk dat de teler de kwaliteitsverschillen met productie uit het kostprijssegment voldoende kan benadrukken. Een (keur-) merk en het aanbieden van homogene partijen van een teler afzonderlijk kan hierbij erg behulpzaam zijn.

9.5.4 Distributie

Een efficiënte distributie is bij deze strategie van groot belang om de kwaliteit van het product te garanderen en tegelijkertijd de prijs van het product laag te houden. Transport en opslag vinden onder geconditioneerde omstandigheden plaats. Onnodige opslag en handling wordt zoveel mogelijk vermeden. Logistieke besturingsconcepten spelen hierbij een belangrijke rol.

10 Marktfocusstrategie

In de komende paragrafen is aangegeven, wat de belangrijkste zaken zijn waarop gelet dient te worden bij de keuze voor de marktfocusstrategie.

10.1 Markt

De belangrijkste doelgroep voor telers die de marktfocusstrategie toepassen is de consument die een betrouwbaar product zoekt en daarom bij een betrouwbare retailoutlet zijn boodschappen doet. Naast betrouwbaarheid moet deze retailorganisatie een redelijk breed assortiment leveren en inspelen op trends als gemak, speciaal en gezond.

De Britse markt is het meest rijp voor deze strategie. De consument vraagt een zeer breed pakket aan producten en de retail speelt hier goed op in en biedt een rijk assortiment van producten in het AGF segment. Deze producten zijn tot aan de producent te traceren en geteeld volgens specificaties waarin voedselveiligheid centraal staat. Het draagvlak van de Britse retail voor samenwerkingsverbanden is het sterkst. Sterker, de vraag naar deze vorm van strategie wordt zelfs vanuit de Britse retail geïnitieerd. Asda, Tesco en Sainsbury's zijn voorbeelden van retailers die goed inspelen op deze ontwikkelingen. De Duitse markt is wat dit betreft minder sterk ontwikkeld. Prijs is en blijft voorlopig het belangrijkste concurrentiewapen. Alleen bij de grote hypermarkten en verbruikersmarkten zijn er mogelijkheden om deze strategie toe te passen.

10.2 Concurrentie

Het ketendenken is in het Verenigd Koninkrijk het meest ver ontwikkeld. De Britse supermarkten werken al vrij veel samen met Britse telers in de vorm van speciale teeltprogramma's. Het betreft hier vooral de grotere Engelse teeltbedrijven. Op deze wijze worden Britse telers geholpen om een meer marktgericht aanbod van producten op de markt te brengen. Om aan de wens van de retail tegemoet te komen om jaar-rond grote hoeveelheden producten aan te leveren zijn er al samenwerkingsverbanden tussen Britse en Spaanse producenten ontstaan. Een aantal Spaanse afzetorganisaties heeft een redelijke sterke relatie met Britse retailers opgebouwd. Zij zijn in staat om volgens specificaties de top van de Spaanse producten te selecteren speciaal voor de Britse markt.

Wat betreft relatiemanagement en ketendenken loopt Nederland achter bij vooral producenten uit het Verenigd Koninkrijk, maar ook bij Spanje. De laatste paar jaar hebben echter ook Nederlandse organisaties (telers/ afzetorganisatie/ handelaar) zich op deze strategie gericht. Het zijn met name organisaties die veel (of alles) aan Britse afnemers verkopen. De Nederlandse organisaties zullen in Engeland vooral met de Engelse producenten in concurrentiestrijd gaan, en in het voor- en naseizoen met Spaanse. Van Italiaanse en Marokkaanse producenten is vooralsnog minder concurrentie te verwachten, al zullen enkele afzetorganisaties uit deze landen ook volgens deze strategie gaan opereren.

10.3 Kansen en bedreigingen

Voor de marktfocusstrategie kunnen de volgende kansen en bedreigingen worden geformuleerd.

10.3.1 Kansen

- Toenemende vraag naar gegarandeerd veilig voedsel;
- Toenemende wens naar samenwerking van de (Britse) retail met andere ketenactoren;
- De efficiencyvoordelen die in een hecht georganiseerde keten behaald kunnen worden;

- (Beperkte) Afnamezekerheid die produceren op contract biedt;
- Vraag naar jaarrond levering.

10.3.2 Bedreigingen

- Vergt een forse omschakeling in denken. Vraag wordt de leidraad voor het produceren. Samenwerking tussen schakels wordt de leidraad, in plaats van ieder voor zich.
- De reeds sterkere positie van het Verenigd Koninkrijk en Spanje op het gebied van marktfocusstrategie op de Britse markt.
- De Duitse markt is nog niet ver genoeg voor een grootscheepse succesvolle introductie van deze strategie op de markt.
- Vergt een forse ketendiscipline. Samenwerking, maar ook een verhoging van de administratieve inspanningen bij bedrijven.
- Afhankelijkheid van een (beperkt aantal) afnemer(s)
- Niet egaal productieverloop door het jaar heen

10.4 Kritische succesfactoren

Om een succesvolle marktfocusstrategie in de keten te introduceren zijn een aantal factoren te noemen die kritisch zijn voor het succes van de strategie.

- Samenwerking met een grote internationale afzet- en marketingorganisatie
- Category management
- Voedselveiligheid en traceerbaarheid
- Jaarrond aanbod
- Betrouwbaarheid
- Flexibiliteit
- Professionaliteit
- Openheid, communicatie
- Klantgerichtheid.

10.5 Marketing mix

10.5.1 Prijs

De prijs van het product is in zoverre belangrijk dat het eindproduct voldoende concurrerend is voor de aangeboden kwaliteit. Het is echter niet het belangrijkste concurrentie-instrument. Doordat de relaties tussen retailer en keten sterk zijn, zal de retailer niet snel van leverancier veranderen, zeker niet wanneer de afzetorganisatie leider is in de betreffende categorie van de retailer. De retailer zal meer de prijs-kwaliteitverhouding van het totale producten en dienstenpakket van de toeleverancier beoordelen. Dit totale pakket zal echter wel concurrerend moeten zijn op het gebied van prijskwaliteit.

Voor de teler betekent de marktfocusstrategie dat hij binnen een teeltprogramma tomaten teelt. Binnen de keten worden afspraken gemaakt over omvang en prijzen. Dit biedt zekerheid van afzet en prijs voor de afgesproken termijn en kansen op "preferred suppliership" voor de toekomst. In ruil daarvoor geeft hij een deel van de zeggenschap over de afzet af aan de ketenregisseur.

10.5.2 Product

In beginsel kunnen alle productsoorten via een marktfocusstrategie op de markt worden gebracht. Essentieel is het hierbij dat de markt de initiator is voor de productie. Binnen de marktfocusstrategie past dan ook een zeer divers aanbod van producten.

De kwaliteit van het product individueel, maar vooral de kwaliteit van de aangeboden categorie producten is van groot belang binnen deze strategie. Ook is de kwaliteit van dienstverlening essentieel. Door middel van samenwerking met de toeleveranciers probeert de retailer een assortiment te creëren dat zo optimaal mogelijk voldoet aan het ondernemersbeleid van de retailer. De toeleveranciers krijgen toegang tot waardevolle informatie over de prestaties van hun product bij de retailer en de mogelijkheid om als categorie leider gezamenlijk met de retailer het assortimentsbeheer te verzorgen. Uiteindelijk leidt deze wisselwerking tussen retailers en toeleveranciers tot een optimale afstemming van gevraagde producten met de aangeboden kwaliteit. De productie van de gewenste kwaliteit zal steeds meer gespecificeerd worden in programma's en/of contracten. Dit geeft de teler weer zekerheid over toekomstige afzet en prijzen. Telers die met een marktfocusstrategie de producten op de markt brengen, kunnen sterk verschillen in de kwaliteit die ze telen. Dit is namelijk geheel afgestemd op de vraag van een bepaalde retailer. De voorwaarden voor productie (zoals de productiewijze, de kwaliteitsgarantie en herkomstlabeling) worden door de retail geïnitieerd. Ook kan een teler zich richten op een exclusief product en dit afzetten via een marktfocusstrategie.

10.5.3 Communicatie

Communicatie is een essentieel onderdeel van deze strategie. De strategie kan alleen functioneren indien er sprake is van een optimale communicatie tussen alle schakels in de keten. Ook wordt er bij deze strategie naar gestreefd om ook communicatie te laten plaats vinden tussen dezelfde disciplines bij de verschillende organisaties. Communicatie zal gebeuren in de vorm van producteisen, kwaliteitseisen- en garanties en afzet- en aanbodsverwachtingen. Gezamenlijk zal op deze wijze gestreefd naar een optimaal aanbod van producten binnen het assortiment van de retailer zodat de afzet zo goed mogelijk kan verlopen. Voor de teler betekent dit een pro-actieve benadering. Hij of zij zal altijd bereikbaar moeten zijn, flexibel, eerlijk en betrouwbaar.

10.5.4 Distributie

Distributie is een belangrijk onderdeel van deze strategie. Door middel van een effectieve en efficiënte uitwisseling van vraag- en aanbodsverwachtingen, wordt er naar gestreefd om tijdig en kwalitatief hoogwaardig het productassortiment van de retailer aan te vullen volgens het categoriebeleid. Discrepancies tussen verwachte ontwikkelingen in vraag- en aanbod kunnen leiden tot promotionele acties, die tijdig ingepland kunnen worden, zodat er geadverteerd kan worden. De distributie wordt aangestuurd door een organisatie in de keten (meestal de marketingorganisatie) en uitbesteed aan gespecialiseerde serviceproviders.

11 Nichestrategie

In de komende paragrafen is aangegeven, wat de belangrijkste zaken zijn waarop gelet dient te worden bij de keuze voor de nichestrategie.

11.1 Markt

De doelgroep van de nichestrategie van vruchtgroentetelers is divers. Het gaat hierbij om zeer specifieke afzetkanalen waarbij voor een bepaald product een speciale vraag bestaat bij een selecte doelgroep. Het is mogelijk dat dit op historische vraag of sentimenten is gebaseerd, maar eveneens is het mogelijk het gebaseerd is op de behoefte van de consument om telkens te variëren. In dit laatste geval is het voor de producent de uitdaging om een nieuw concept te ontwikkelen dat goed aansluit bij deze behoeften bij de consument. In de praktijk gaat het hierbij om een wisselwerking tussen kennis van de consument (of retail) en technische mogelijkheden bij veredeling en toeleverende industrie.

De afgelopen jaren zijn er veel innovatieve vruchtgroenten op de markt gebracht, met name bij tomaat maar ook bij paprika. De meeste van deze soorten zijn een duidelijk succes geworden. Vooral in het Verenigd Koninkrijk is men erg tevreden over deze afzet van dit type producten. Toch wordt zowel in Duitsland als in het Verenigd Koninkrijk zorg geuit over de toekomstige mogelijkheden van productvernieuwing. Bij veel retailers is de AGF-afdeling de afgelopen jaren in omvang gegroeid, de resterende opnamecapaciteit lijkt beperkt. Toch zullen er ook in de toekomst voor zeer goed uitgedachte concepten mogelijkheden blijven bestaan. Essentieel is het echter wel dat het concept en de markt voor het concept voldoende doordacht is en dat de meerwaarde voor het AGF assortiment voldoende aangetoond kan worden.

11.2 Concurrentie

Vrijwel alle productinnovaties komen uit de koker van de plantenveredelaars. Hiervan is er mondiaal gezien een beperkt aantal, die wereldwijd opereren. Slechts een beperkt aantal veredelingsbedrijven is in Nederlandse handen. Wel hebben vrijwel alle professionele veredelaars een veredelingsstation in Nederland. Dit draagt bij aan de positie van Nederlandse sector als belangrijke innovator op de internationale tomatenmarkt. Het wordt nog versterkt door het Nederlandse kennisnetwerk (onderzoek, voorlichting, studieclubs, onderwijs etc.), waardoor nieuwe producten ook daadwerkelijk snel geïntroduceerd kunnen worden. Door het mondiale karakter van de veredelingsbedrijven kunnen nieuwe typen ook snel over de gehele wereld verspreid worden. Een land als Spanje is bijvoorbeeld een zeer grote en dus interessante afzetmarkt voor veredelaars. Spanje staat bekend als een land dat weliswaar niet vaak voorop loopt, maar succesvolle introducties snel en goed kan kopiëren. In Italië wordt een zeer breed tomatenassortiment geteeld, dit geldt bijvoorbeeld ook voor sla (denk bijvoorbeeld aan 'Ruccola'). Regelmatig komt het voor, dat producten die voor de Italiaanse thuismarkt worden geteeld, ook in de rest van Europa als nieuw product worden ontdekt.

Naast productinnovaties zijn er ook innovaties denkbaar in verpakking en andere vormen van toegevoegde waarde, zoals het toevoegen van zakjes kruidenmix.

11.3 Kansen en Bedreigingen

Voor de nichestrategie gelden de volgende kansen en bedreigingen.

11.3.1 Kansen

- De continue zoektocht naar variatie bij de consument. Hierdoor ontstaan mogelijkheden voor specialistische producten.

- Het hoge belang dat vooral Britse retailers aan de AGF-afdeling hechten. Door de introductie van speciale, nicheproducten kunnen zij zich onderscheiden van andere ketens.
- De mogelijkheden die met name tomaat en paprika hebben voor productvernieuwing.
- First mover advantages: hoge prijzen voor nieuwe producten
- De knowhow van de Nederlandse sector op het gebied van productontwikkeling

11.3.2 Bedreigingen

- De relatieve eenvoud van het kopiëren van een succesvol homogeen product door concurrenten.
- Het relatief omvangrijke assortiment bij de meeste retailers staan verdere assortimentsuitbreiding in de weg. Nieuwe producten moeten ten koste van een bestaand artikel in het schap worden opgenomen.
- Beperkte markt voor niche producten (per definitie)
- Hoog risico of de kosten voor productontwikkeling en marketing worden terugverdiend.

De uitdaging van deze strategie is vooral om als eerste of als een van de weinige een bepaalde nichemarkt te bedienen die dermate lucratief is dat er voldoende opbrengsten zijn te behalen om de hoge ontwikkelingskosten terug te verdienen en risico's te kunnen afdekken.

11.4 Kritische succesfactoren

De belangrijkste factoren die kritiek zijn voor het succes van deze strategie zijn:

- Kennis van de consumentenbehoeften;
- Kennis van de vraag van retailers;
- (Toegang tot) Geavanceerde en creatieve mogelijkheden van productontwikkeling;
- Relatiemanagement;
- Marketing.

11.5 Marketingmix

11.5.1 Prijs

De prijs is in het geval van nichestrategie van relatief beperkt belang. Natuurlijk moet het redelijk kunnen concurreren met soortgelijke producten, maar het speciale karakter van het product biedt een argument voor een hogere prijs, gegeven dat er daadwerkelijk een specifieke vraag naar bestaat. De ontwikkelingskosten van het product moeten terugverdiend kunnen worden.

11.5.2 Product

De productontwikkeling is binnen deze strategie van essentieel belang. Gezocht dient te worden naar nieuwe producten in de schappen, waar binnen een speciaal segment een sterke behoefte aan bestaat. Dit is overigens ook mogelijk met een bestaand, specialistisch product. Het product zal fors moeten afwijken van bestaande tomatensoorten of een duidelijke verbetering zijn van bestaande soorten.

Tomaat: Verdere uitbreiding van het assortiment, onderscheidende combinaties in vorm (rond, vlezig, pruimvormig), grootte, kleur (rood-oranje-geel-groen), smaak en gebruikstoepassing (bijvoorbeeld typische saladetomaten of tomaten voor in roerbakgerechten). Ook kan worden gedacht aan typische producten voor kinderen en extra gezonde tomaten (hoog gehalte flavenoiden tegen kanker, of extra vitamines voor een hogere weerstand).

Paprika: De geblokte zoete paprika ('California' type) is pas zo'n 35 jaar op de Noord-Europese markt aanwezig en in betrekkelijk korte tijd uitgegroeid van nicheproduct tot de in areaal belangrijkste glasgroente in Nederland. Het geblokte assortiment bestaat uit een breed kleurenpalet (rood, groen, geel, oranje, wit, paars, bruin). Het in Nederland geteelde assortiment bestaat verder uit puntvormige types (rood en wit) en baby- en snackpaprika's in een aantal kleuren. Bij de productontwikkeling kan gezocht worden naar typische

producten voor kinderen, onderscheidende smaken (extra zoet), snackpaprika's en extra gezonde paprika's (extra vitamine C). Ook gebruiksgemak zou een ontwikkelingsrichting kunnen zijn, bijvoorbeeld zaadloze variëteiten.

Komkommer: Naast de bekende komkommer van het Hollandse type zijn er typen ontwikkeld van kleiner formaat, de midi- en minikomkommers. Ook zijn er varianten in kleur: er zijn gele en witte typen ontwikkeld. Daarnaast worden er zoeter smakende komkommers ontwikkeld. Voor de markt van voorbewerkte groenten is er behoefte aan goed snijdbare komkommers, die niet teveel vocht verliezen. Ook voor alternatieve gebruiksmogelijkheden zijn er mogelijkheden, denk aan komkommer als ingrediënt in roerbakmaaltijden.

11.5.3 Communicatie

De communicatie is bij deze strategie van groot belang. Ten eerste zijn de communicatielijnen van de teler naar de retail van belang, ter verkrijging van marktinformatie enerzijds, en ter promotie van het nieuwe product anderzijds. Ten tweede dient een teler een goede communicatie met de veredelingsbedrijven te onderhouden, vooral om op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen, maar ook om (markt-) informatie terug te koppelen.

11.5.4 Distributie

Het is van belang dat het product tijdig op de juiste plaats aanwezig is, tegen de te verwachte kwaliteit. Het aanbod moet nauw worden afgestemd met de vraag: overaanbod moet voorkomen worden maar "nee verkopen" ook. Een goede beheersing van het productievolume is hiervoor essentieel. Omdat niche producten afgezet worden in relatief kleine volumes, zijn de distributiekosten hoog. Hierbij speelt de exclusiviteit van het afzetkanaal een rol. Deze moet in overeenstemming zijn met het productconcept: bij een exclusief concept moet een exclusief afzetkanaal worden gekozen, waardoor de distributiekosten hoog zijn.