



isN 1744098

Bedrijfsvoering van de Toekomst

SWOT-analyses van glastuinbouwbedrijfstypen

E.H. Poot, G.M. Splinter, R.L.M. van Uffelen



Wach

© 2001 Naaldwijk, 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 B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Sector Glastuinbouw

Adres : Kruisbroekweg 5, Naaldwijk
: Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk
Tel. : 0174 - 636700
Fax : 0174 - 636835
E-mail : info@ppo.dlo.nl
Internet : www.ppo.dlo.nl

VOORWOORD

Het rapport dat voor u ligt is gemaakt in het kader van het project Kas van de Toekomst. Dit project wordt uitgevoerd in opdracht van LTO Nederland en heeft tot doel onderzoek te doen naar duurzame en concurrerende Nederlandse Glastuinbouw. Het moet daarnaast ontwikkelingen stimuleren die vernieuwend zijn voor de glastuinbouwsector. De resultaten van het project worden gepresenteerd in de vorm van een paviljoen Kas van de Toekomst op de Floriade die in 2002 in de Haarlemmermeer wordt gehouden. In dit paviljoen zullen een aantal glastuinbouwgewassen worden getoond, te weten:

- Glasgroenten: tomaat, komkommer, paprika;
- Snijbloemen: chrysant, roos, gerbera, lelie;
- Potplanten: bloeiende potplanten.

In het kader van Kas van de Toekomst zijn een aantal projecten uitgevoerd. Dit zijn:

- Kasomhulling en kasconstructie
- Energievoorziening
- Ontvochtiging
- Teeltsystemen, arbeid en mechanisatie
- Energie-efficiënte bedrijfsvoering
- Bedrijfsvoering
- Glastuinbouwgebied

Het deelproject Bedrijfsvoering van de Toekomst heeft tot doel te komen tot een visie op de bedrijfsvoering op de glastuinbouw in het jaar 2010. Dit project heeft naast een eindrapport ook twee bijlagen opgeleverd. Dit rapport is daar een van. In dit rapport wordt als basis voor de toekomstvisie de huidige stand van zaken voor de acht genoemde productgroepen geschetst. Hiervoor is per productgroep door middel van deskstudie informatie verzameld. Deze informatie is gestructureerd in kansen, bedreigingen, sterkten en zwaktes. De analyse hiervan heeft geleid tot het formuleren van een centraal probleem en het aangeven van strategische oplossingsrichtingen.

Dit rapport is geschreven door onderzoekers bedrijfskunde van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving sector Glastuinbouw: Eric Poot, Gerben Splinter, Ruud van Uffelen en Loes Achten. Zij hebben dankbaar gebruik kunnen maken van commentaar en adviezen van sectordeskundigen, waarvan met name de diverse gewasonderzoekers van PPO sector Glastuinbouw genoemd kunnen worden. De eindredactie over de bijdragen is uitgevoerd door Eric Poot en Ruud van Uffelen.

Weliswaar zijn de analyses in dit rapport gemaakt op sectorniveau. Toch menen wij dat dit onderzoek voldoende aanknopingspunten biedt voor individuele ondernemers bij hun keuze voor een succesvolle, marktgerichte en duurzame strategie!

Namens de projectgroep Kas van de Toekomst,

Jan Ammerlaan

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
1. INLEIDING	7
1.1 BEDRIJFSVOERING VAN DE TOEKOMST	7
1.2 HUIDIGE STAND VAN BEDRIJFSVOERING	7
1.2.1 Literatuurstudie	7
1.2.2 SWOT-analyse per gewas	8
1.3 LITERATUUR	8
2. TOMAAT	10
2.1 EXTERNE ANALYSE	10
2.1.1 Marktorganisatie: vraag & aanbod	10
2.1.2 Markt/afnemers behoeften en trends	13
2.1.3 Concurrenten	14
2.1.4 Logistiek	15
2.1.5 Macro economische ontwikkelingen	16
2.2 INTERNE ANALYSE	16
2.2.1 Markt: aandeel	16
2.2.2 Product	17
2.2.3 Producten	17
2.2.4 Organisatie	18
2.2.5 Logistiek	20
2.2.6 Financiële resultaten	21
2.3 SYNTHESE	22
2.3.1 Samenvatting SWOT	22
2.3.2 Centraal probleem	22
2.4 STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN	23
3. KOMKOMMER	25
3.1 EXTERNE ANALYSE	25
3.1.1 Kansen	25
3.1.2 Bedreigingen	25
3.2 INTERNE ANALYSE	25
3.2.1 Sterkten	25
3.2.2 Zwakten	26
3.3 SYNTHESE	26
3.3.1 Samenvatting SWOT	26
3.3.2 Centraal probleem	27
3.4 STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN	27
4. PAPRIKA	28
4.1 EXTERNE ANALYSE	28
4.1.1 Kansen	28
4.1.2 Bedreigingen	28
4.2 INTERNE ANALYSE	28
4.2.1 Sterkten	28
4.2.2 Zwakten	28
4.3 SYNTHESE	29
4.3.1 Samenvatting SWOT	29

4.3.2	Centraal probleem	29
4.4	STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN	30
5.	CHRY SANT	31
5.1	EXTERNE ANALYSE	31
5.1.1	Marktorganisatie: vraag en aanbod	31
5.1.2	Markt: trends en behoeften	33
5.1.3	Concurrenten	35
5.1.4	Logistiek	36
5.1.5	Macro economische ontwikkelingen	37
5.2	INTERNE ANALYSE	38
5.2.1	Markt: aandeel	38
5.2.2	Product	39
5.2.3	Organisatie	41
5.2.4	Logistiek	42
5.2.5	Financiën	43
5.3	SYNTHESE	44
5.3.1	Samenvatting SWOT	44
5.3.2	Centraal probleem	45
5.4	STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN	45
6.	ROOS	48
6.1	EXTERNE ANALYSE	48
6.1.1	Markt: vraag en aanbod	48
6.1.2	Markt: trends en behoeften	49
6.1.3	Concurrenten	50
6.1.4	Logistiek	52
6.1.5	Macro-economisch	53
6.2	INTERNE ANALYSE	54
6.2.1	Markt: aandeel	54
6.2.2	Markt: afnemers	55
6.2.3	Product	55
6.2.4	Organisatie	56
6.2.5	Logistiek	57
6.2.6	Financiën	57
6.3	SYNTHESE	58
6.3.1	Samenvatting SWOT	59
6.3.2	Centraal probleem	59
6.4	STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN	60
7.	GERBERA	61
7.1	EXTERNE ANALYSE	61
7.1.1	Kansen	61
7.1.2	Bedreigingen	61
7.2	INTERNE ANALYSE	61
7.2.1	Sterkten	61
7.2.2	Zwakten	62
7.3	SYNTHESE	62
7.3.1	Samenvatting SWOT	63
7.3.2	Centraal probleem	63
7.4	STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN	63

8.	LELIE	65
8.1	EXTERNE ANALYSE	65
8.1.1	Kansen	65
8.1.2	Bedreigingen	65
8.2	INTERNE ANALYSE	66
8.2.1	Sterkten	66
8.2.2	Zwakten	66
8.3	SYNTHESE	67
8.3.1	Samenvatting SWOT	67
8.3.2	Centraal probleem	67
8.4	STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN	68
9.	BLOEIENDE POTPLANTEN	69
9.1	EXTERNE ANALYSE	69
9.1.1	Markt: vraag en aanbod	69
9.1.2	Markt: trends en behoeften	70
9.1.3	Concurrenten	71
9.1.4	Logistiek	73
9.1.5	Macro-economisch	74
9.2	INTERNE ANALYSE	75
9.2.1	Markt: aandeel	75
9.2.2	Markt: afnemers	76
9.2.3	Product	77
9.2.4	Organisatie	79
9.2.5	Logistiek	80
9.2.6	Financiën	80
9.3	SYNTHESE	81
9.3.1	Samenvatting SWOT	81
9.3.2	Centraal probleem	82
9.4	STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN	82

1. INLEIDING

1.1 BEDRIJFSVOERING VAN DE TOEKOMST

In het kader van het project “Kas van de Toekomst” is een visie op de bedrijfsvoering van Nederlandse glastuinbouwondernemingen in 2010 geformuleerd. Deze visie heeft betrekking op de teelt van groenten, snijbloemen en potplanten onder glas. Hier hebben respectievelijk tomaat, komkommer en paprika; chrysant, roos, gerbera en lelie en een groep bloeiende potplanten model voor gestaan. Deze gewassen zullen op de Floriade in 2002 in het paviljoen “Kas van de toekomst” worden getoond.

In de projectaanpak kunnen drie delen worden onderscheiden. In de eerste plaats is de huidige bedrijfsvoering beschreven. Vervolgens zijn relevante ontwikkelingen en trends voor de komende tien jaar in kaart gebracht. Tenslotte zijn deze twee onderdelen met elkaar geconfronteerd. Dit deelrapport is het resultaat van de eerste fase: de beschrijving van de bedrijfsvoering op glastuinbouwbedrijven anno 2000. Voor een uitgebreide beschrijving van het totale project wordt naar het rapport van Van Uffelen (2001) verwezen.

1.2 HUIDIGE STAND VAN BEDRIJFSVOERING

Voor het bepalen van de stand van de huidige bedrijfsvoering in de glastuinbouw zijn deskstudies en zogenaamde SWOT analyses uitgevoerd.

1.2.1 Literatuurstudie

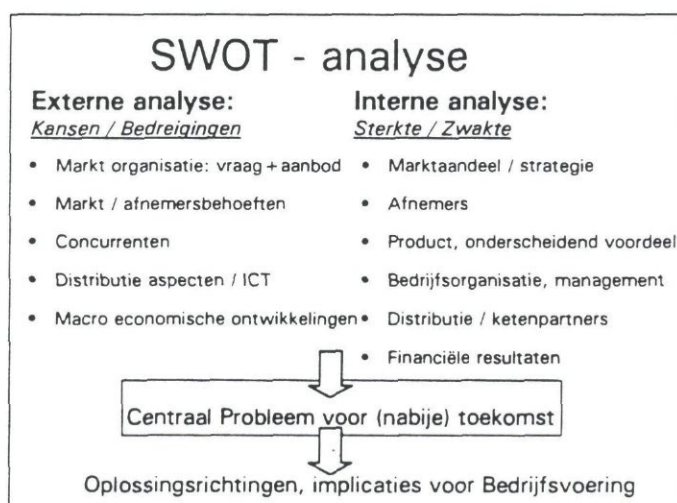
Allereerst is er een literatuurstudie uitgevoerd om na te gaan wat de stand van zaken is van de bedrijfsvoering anno 2000. Voor tomaat, chrysant, roos en bloeiende potplanten zijn uitgebreide studies gedaan, voor de overige gewassen was de aanpak meer gefocussed op de voor de SWOT benodigde informatie. Voor alle gewassen geldt dat veelvuldig gebruik is gemaakt van artikelen uit de vakbladen Groenten en Fruit, Vakblad voor de Bloemisterij en Oogst. Ook zijn er buitenlandse vakbladen geraadpleegd, alsmede periodieke uitgaven van de verschillende veilingen en de gewasbrieven van LTO-Groeiservice. Daarnaast kunnen voor de specifieke gewassen een aantal publicaties worden genoemd.

Voor de statistische informatie van **tomaat** is vooral gebruik gemaakt van “Product-info Tomaat” van het Productschap Tuinbouw (Van den Berg en De Groot, 2000). Daarnaast is geput uit het concurrentiekrachtonderzoek van PPO en LEI (Poot et al., 2001). Tenslotte is ter aanvulling met enkele tomatentelers gesproken. Voor **chrysant** is kan met name de “Visie op het gewas Chrysant” genoemd worden, een uitgave van LTO-Groeiservice (2000). Voor statistische informatie is onder meer gebruik gemaakt van VBN gegevens (VBN, 2000). Aanvullend zijn opmerkingen van de PBG gewasonderzoeker chrysant in de studie opgenomen. Voor **roos** is onder meer gebruik gemaakt van de PBG studie “Keteninformatie roos” (Poot et al., 2000), de LEI studie “Onderweg” (Wijnands en Silvis, 2000) en de Rabobank studie “Perspectief op de glasbloementeel” (2000). De statistische informatie is afkomstig uit “KWIN” (Van Woerden en Bakker, 2000) en uit het PT rapport “Bloemen in zicht: Roos” (Ruygrok en Van den Berg, 1999). Voor de **bloeiende potplanten** tenslotte zijn wederom de studies “Onderweg” (Wijnands en Silvis, 2000) en “Perspectief op de glasbloementeel” (Rabobank, 2000) geraadpleegd. De statistische informatie is afkomstig van de VBN (2000).

Voor de overige gewassen zijn minder uitvoerige literatuurstudies gemaakt. Voor de gewassen **komkommer** en **paprika** kon vooral geput worden uit de gewasvisies van LTO-Groeiservice. Voor **lelie** kon gebruik gemaakt worden van informatie van de voorbereiders van de "Visie op het gewas Lelie", aangevuld met vakbladinformatie en statistische data. Voor **gerbera** is een andere aanpak gekozen. Aan vertegenwoordigers uit het gehele gerberavak (veredeling, productie, bloemengroothandel en –detailhandel, onderzoek en voorlichting), is gevraagd om schriftelijk aan te geven wat de voornaamste kansen, bedreigingen, sterkten en zwaktes voor de gerberasector in 2000 zijn.

1.2.2 SWOT-analyse per gewas

Middels de literatuurstudies is een grote hoeveelheid informatie van grote diversiteit verzameld. Om deze informatie te kunnen structureren en analyseren is gebruik van de zogenaamde SWOT-methode (Rustenburg et. al, 1995). SWOT is de afkorting van Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen). De sterkten en de zwaktes volgen uit een interne analyse van het onderwerp, in dit geval de diverse glastuinbouwsectoren. Het zijn zaken waar de sector zelf invloed op kan uitoefenen. De kansen en bedreigingen volgen uit een externe analyse, het betreft zaken waar de sector zelf geen directe invloed op kan uitoefenen. Uit de confrontatie van de kansen en bedreigingen met de sterktes en zwaktes volgt het centraal probleem. Vanuit hieruit zijn per gewas mogelijke oplossingsrichtingen geformuleerd. In Figuur 1 - staan schematisch de verschillende onderdelen van een SWOT analyse weergegeven.



Figuur 1 - Analyse van Kansen, Bedreigingen, Sterkten en Zwakten.

1.3 LITERATUUR

Berg, W. van den en E. de Groot, 2000. Product-Info Tomaat 1999/2000. Rapportnr. PT 2000-20, Productschap Tuinbouw, Zoetermeer.

LTO-Groeiservice, 2000. Visie op het gewas Chrysant. LTO-Groeiservice, Rijswijk.

LTO-Groeiservice, 2000. Visie op het gewas Komkommer. LTO-Groeiservice, Rijswijk.

LTO-Groeiservice, 2000. Visie op het gewas Paprika. LTO-Groeiservice, Rijswijk.

- Ruygrok, P.G. en W. van den Berg, 1999. Bloemen in zicht Roos; teelt en markt 1999. Productschap Tuinbouw, Den Haag.
- Poot, E.H., G.M. Splinter en M. van Mechelen, 2000. Keteninformatie Roos. Rapport 256, PBG, Naaldwijk.
- Poot, E.H., N.D. Mulder, R.A.F. van Paassen, M.D. Hack en J.T. Nienhuis, 2001. Concurrentiekracht Glasgroenten. PPO, Naaldwijk en LEI, Den Haag (in voorbereiding).
- Rabobank, 2000. Perspectief op de glasbloementeelt. Rabobank Nederland Agrarische zaken, Eindhoven.
- Rustenburg, G., T. de Gouw, A.W. de Geus, J.C.A. Smal, en R.H. Buurman, 1995. Kernstof –B, Lesstof Marketing NIMA B. Stenfert Kroeze, Groningen.
- Uffelen, R.L.M. van, 2001. Bedrijfsvoering van de Toekomst; Glastuinbouw in 2010 op het spoor van Total Quality Management. Rapport 338, PPO, Naaldwijk.
- VCN, 2000. Statistiekboek 1999. VCN, Leiden.
- Wijnands, J. en H.J. Silvis, 2000. Onderweg, concurrentiepositie Nederlandse agrosector. Rapportnr. 3.00.03, LEI, Den Haag.
- Woerden, S.C. van en J.P. Bakker, 2000. Kwantitatieve Informatie voor de Glastuinbouw. PBG, Naaldwijk.

2. TOMAAT

2.1 EXTERNE ANALYSE

De elementen voor de SWOT analyse hebben in principe betrekking op de totale Nederlandse tomatensector (macro niveau).

2.1.1 Marktorganisatie: vraag & aanbod

Mondiaal

De grootste producentlanden van tomaat zijn meestal ook de grote consumentlanden. Het ultieme voorbeeld hiervan is China: verreweg de grootste tomatenproducent ter wereld, met een enorme thuismarkt die vrijwel alles consumeert. Ook landen als de Verenigde Staten van Amerika, Turkije en Mexico produceren veel voor de omvangrijke thuismarkt. Dat geldt ook voor de grootste tomatenproducenten in de EU: Italië, Spanje, Griekenland en Portugal.

Een aantal landen is niet zelfvoorzienend en importeert tomaten. De belangrijkste importlanden bevinden zich in Noord Amerika en in Europa: respectievelijk de V.S. en Canada en onder meer Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië en Zweden. De grootste tomatenexporteurs ter wereld zijn Mexico, Spanje en Nederland. Globaal kan gesteld worden, dat Mexico de Noord Amerikaanse markt bedient en Spanje en Nederland de Europese. Daarnaast bedient Nederland een niche (kwaliteitstrostomaten) in de V.S. markt, sinds enige jaren exporteert ook Spanje tomaten naar de V.S..

Nederland

In Nederland wordt op ruim 1133 ha tomaten geteeld. In 1999 werd 525 miljoen kg tomaat geoogst. Hiervan werd 470 miljoen kg geëxporteerd (90%). De belangrijkste bestemmingen van de Nederlandse tomaten zijn landen uit de EU en de V.S. van Amerika, zoals in de volgende tabel te zien is.

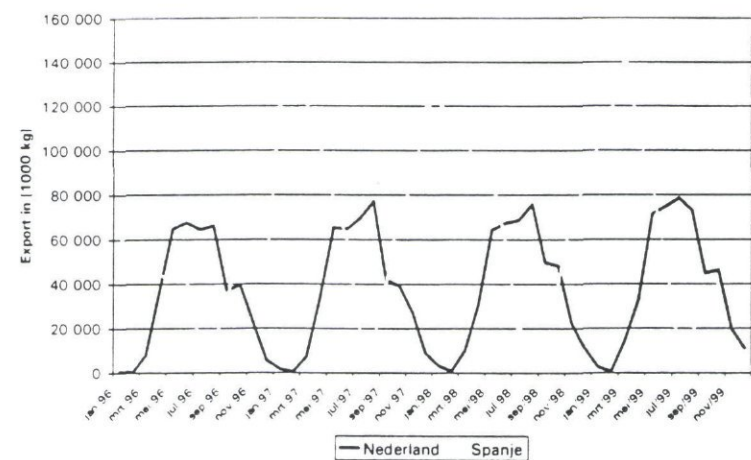
Tabel 1 - Afzet Nederlandse tomaten in 1999 in [miljoen kg] en verandering in afzethoeveelheid tov 1995

Bestemming	Hoeveelheid	Groei/krimp*
Totaal	525	-
Duitsland	214	-
Groot-Brittannië	101	+
Nederland	55	-
Verenigde Staten van Amerika	37	+
Zweden	32	+
Frankrijk	16	-
Italië	14	+
Ierland	12	+
Overig	44	-

*+: groei; -: krimp

De concurrentie die Nederland op de afzetmarkten ondervindt, is voor belangrijk deel afkomstig van de lokale productie in het betreffende land. Verder is in de EU Spanje de grootste leverancier van tomaten. Ook zijn Marokko, Italië, België en Frankrijk leveranciers van betekenis. In de V.S. is Mexico de grootste exporteur, daarnaast speelt ook Canada een rol van betekenis.

De perioden dat landen “aan de markt zijn” is van groot belang voor de concurrentiestrijd tussen de verschillende aanbieders. Landen in Noordwest Europa (waaronder ook de belangrijke afzet-landen Duitsland, Engeland en Zweden), hebben een productieseizoen dat vergelijkbaar is met dat van Nederland (piek in de zomer). Zuid Spanje (Almería) en de Canarische Eilanden, Marokko, Italië (Sicilië) en bijvoorbeeld ook Israël hebben een ander productie- en exportseizoen (piek in de winter). De concurrentie met deze gebieden vindt voornamelijk plaats in de maanden waarin de productie overlapt. Een gevolg hiervan is onder meer dat de primeurprijzen in het vroege voorjaar van weleer nauwelijks meer gerealiseerd worden. Ter illustratie zijn in Figuur 2 - de exportseizoenen van Nederlandse en Spaanse tomaten weergegeven.



Figuur 2 - Export van tomaat per maand uit Nederland en Spanje

Het marktaandeel dat Nederland in de belangrijkste afzetlanden heeft, is in de volgende tabel weergegeven.

Tabel 2 - Marktaandeel van Nederland in 1999, verandering hiervan tov 1995, en marktaandeel belangrijkste concurrenten per afzetland in 1999

Land	Marktaandeel NL	Groei/krimp*	Concurrentie
Duitsland	39%	-	Spanje (29%) België (13%)
Groot-Brittannië	25%	+	Spanje (41%) Groot-Brittannië (28%)
Nederland	55%	-	Spanje (37%) België (4%)
V.S. van Amerika	2%	+	V.S. (65%) Mexico (29%)
Zweden	67%	+	Zweden (23%) Spanje (8%)

*: +: groei; -: krimp

Conclusies

- Duitsland:* Duitsland is de grootste afnemer van Nederlandse tomaten. Nederland is nog wel marktleider. Maar zowel het volume als het marktaandeel zijn teruggelopen. Het consolideren van de positie ten opzichte van met name Spanje lijkt de grootste uitdaging. Duitsland is een prijskoper, de discount formule is er zeer populair. De Duitse markt wil grote partijen van uniforme maar gemiddelde kwaliteit, tegen scherpe prijzen. De trostomaat is er populair: van de Nederlandse import is 58% trostomaat. Het imago van de Nederlandse tomaten is verbeterd tov vorige decennium.

- *Groot-Brittannië*: Zowel het volume als het marktaandeel zijn de afgelopen vijf jaar gegroeid. Het marktaandeel van Nederland is echter nog steeds relatief laag vergeleken met andere Noordwest Europese landen. Het zou dus mogelijk moeten zijn dit verder te vergroten. Dit zal met name ten koste van de Spaanse en Britse tomaten moeten gaan. Engeland vraagt om een hoge kwaliteit, zowel qua uiterlijk als qua smaak. Engeland wil kleinere partijen dan Duitsland. (Handels-) Relaties zijn belangrijker dan in Duitsland, meer “gesloten ketens”. Strenge eisen aan voedselveiligheid en aansprakelijkheid en daardoor aan proceskwaliteit (Haccp, IPM etc) en traceerbaarheid. Supermarkten zoeken naar een beperkter aantal “gecertificeerde” leveranciers, die het complete eisenpakket tegen concurrerende prijs kunnen invullen: de collectiefunctie wordt naar een eerdere schakel verschoven, overigens zonder de controle over de supply chain uit handen te geven. De koers van de Britse pond tov de Euro is gunstig voor Nederland. De vraag naar tomaten is er langzamer op gang gekomen dan andere landen, de Nederlandse import bestaat voor 15% uit tomatomaat. De cherrytomaat is er relatief populair: 7% van de Nederlandse import bestaat hieruit.
- *Nederland*: Het lijkt wel of Nederlandse tomatenteelt haar thuismarkt een beetje vergeten is. De Nederlandse productie is de laatste jaren gekrompen maar de export is min of meer constant gebleven: de binnenlandse consumptie van Nederlandse tomaten is dus gedaald. De totale tomatenconsumptie in Nederland is ook wel gedaald, maar minder snel: relatief worden er in Nederland meer buitenlandse tomaten gegeten. De uitdaging ligt in het terug veroveren van de eigen markt.
- *Verenigde Staten van Amerika*: Zowel het volume als het marktaandeel zijn de afgelopen vijf jaar gegroeid. Het gaat hier vooral om tomaten: maar liefst 93% van de Nederlandse importtomaten zijn tomaten. Het marktaandeel van Nederland is relatief nog zeer laag: Nederland vult een (kwaliteits-) niche in. Groot nadeel is de afstand. De V.S. zelf en ook Canada slagen er zelf steeds beter in dit segment te bedienen en hebben het voordeel van de nabijheid van de markt, niet alleen logistiek gezien. Consolidatie van de positie lijkt de grootste uitdaging. De koers van de U.S. Dollar tov van de Euro is gunstig voor de Nederlandse export. Handelspolitieke problemen en “non-tarif barriers” vormen een bedreiging voor de Nederlandse tomaten export.
- *Zweden*: Nederland heeft een zeer hoog marktaandeel in Zweden. Van andere buitenlandse aanbieders heeft Nederland nog relatief weinig last, deze opereren veelal aanvullend in de wintermaanden. Verdere vergroting van het marktaandeel zal vooral ten koste moeten gaan van de lokale productie. Zweden is zich van een prijsmarkt meer aan het ontwikkelen naar een kwaliteitsmarkt. In Zweden is de tomatomaat populair: De Nederlandse tomatenimport bestaat voor 48% uit tomaten.

Kansen

Ontwikkelingen in de markt leveren de volgende kansen op:

- Toenemende vraag naar kwaliteitsproducten in bestaande markten
- Ontwikkeling nieuwe segmenten in bestaande markten
- Ontwikkeling van (relatief) nieuwe markten (Midden en Oost Europese landen zoals Polen en Tsjechië; landen rond de Middellandse Zee zoals Spanje en Italië)
- Stijgende maar nog lage tomatenconsumptie per capita in NW Europa (vergeleken met Zuid Europa)

Bedreigingen

De volgende ontwikkelingen kunnen als bedreigingen gezien worden:

- Mondiale overproductie
- “Catch-up” van concurrentie tav kwaliteit en differentiatie
- Uitbreiding van het exportseizoen door de concurrentie
- Fytosanitaire maatregelen (V.S. van Amerika) als “non-tarif barrier”

- Tomaten als “wisselgeld” in internationaal politiek steekspel (V.S.: reactie op EU importstop op Amerikaans rundvlees; Marokko: “tomaten voor vis”)

2.1.2 Markt/afnemers behoeften en trends

Kansen

Consumenten trends:

- Vraag naar meer gemak: voorgesneden/ voorverpakt
- Moderne consument wil op werkdagen zo gemakkelijk mogelijk koken (kant-en-klaar maaltijden) en in het weekend meer uitgebreid
- Meer buitenshuis eten (horeca, catering, bedrijfskantines)
- Meer gebruiksmomenten, “grazing”: bijv snacktomaat
- Meer aandacht voor gezondheid, “functional food” bijv extra vitamine C, anti-oxidanten
- Zekerheid: gegarandeerd veilig, geen productvreemde stoffen
- Meer aandacht voor smaak: toename smaakbewustzijn, variatie in smaken
- Meer vraag naar exotisch eten
- Vraag naar meer variatie in vorm, grootte, kleur
- Vraag naar maatschappelijk verantwoord geproduceerde tomaat, oa EKO
- Steeds meer segmentatie op basis van variëteit en geografische oorsprong (ook: lokaal geproduceerd product)

Trends bij de retail:

- Minder leveranciers
- Die meer service leveren (category management)
- Die compleet assortiment leveren
- Die jaarrond leveren hetzelfde product, van dezelfde kwaliteit
- Product traceability
- Garanties, certificaten (GAP-Eurep, Haccp, ISO etc)
- Meer EKO
- Grote partijen, uniforme kwaliteit, vaste (lage) prijzen

Bedreigingen

Consument:

- Grillige consument, mass individualization
- Imago kastomaat (kunstmatig, industrieel geteeld, genetisch gemodificeerd)
- Lager verbruik groenten en fruit (gezondheid komt uit pilletjes)
- Tomaat blijft commodity (bulk): prijs blijft zeer belangrijk criterium
- beperkte omvang van niche-segmenten

Retail:

- Schaalvergroting in de retail, GWB steeds meer marktmacht:
 - daardoor druk op de marge van de leveranciers
 - steeds hogere eisen aan service/ dienstverlening
- Op grote markten (Duitsland, Nederland, Zweden) blijft prijs belangrijk(-ste) inkoopcriterium
- Ontbreken van internationaal standaard milieulabel

2.1.3 Concurrenten

Spanje

Sterk:

- kostprijs lager dan in Nederland
- klimatologische omstandigheden (licht, temperatuur)
- jaarrond productie mogelijk door verschillende gebieden
- grote producenten (Bonny, Duran, etc) zijn zeer professioneel, ook qua afzet
- infrastructuur is aangepast op voedingstuinbouw (toeleveranciers etc)
- grote lokale markt
- grote partijen
- sterk in bulk (losse tomaat oa Canarische eilanden), ook steeds meer differentiatie (trostomaat)
- tomaat onderdeel van breed assortiment (vrucht-) groenten
- pakstations: professioneel, marktgericht (oa haccp), flexibel
- financiële ondersteuning overheid: lokaal, landelijk en Europees, tuinbouw-minded bank (Caja Rural)
- imago ("zongerijpt")

Zwak:

- lager niveau van kennis, technologie dan Nederland
- versnipperde afzet (bij kleinere producenten, vooral in Almería)
- productkwaliteit minder, zeker bij niet-bulk (trostomaat)
- ziektedruk door klimaat en intensiteit teeltgebied (vooral Almería)
- hoog verbruik pesticiden
- gebruik milieuschadelijke middelen zoals methylbromide
- lager niveau van kwaliteitszorg en geïntegreerde teelt (ipm) op teelniveau
- watergebrek
- beschikbaarheid arbeid, illegalen problematiek
- kennisniveau en –netwerk
- hogere kostprijs dan bijv. Marokko en Turkije

Overige concurrenten

Na Spanje en Nederland hebben de volgende landen een omvangrijke tomatenexport naar de EU (tussen haakjes staat het exportvolume in 1998):

- Marokko (176 miljoen kg)
 - Overgrote deel gaat naar (of via) Frankrijk (>95%), historische binding
 - Zeer lage kostprijs (goedkoper dan Spanje)
 - Tomaten belangrijk in onderhandelingen tussen EU en Marokko
- België (172 miljoen kg)
 - België exporteert meer dan 80% van de geproduceerde tomaten.
 - Belangrijkste exportbestemming: Duitsland (ca. 50%), België is er de 3^e leverancier.
 - Productie van trostomaten is de laatste jaren stevig gegroeid (in 1999 was ca. 40% van het volume trostomaat), die van losse en vleestomaten is afgenomen.
 - Gemiddeld hebben de Belgische telers de afgelopen jaren hogere prijzen ontvangen dan hun Nederlandse collega's.
- Italië (121 miljoen kg)
 - Italië produceert vooral voor eigen markt
 - Veel tomaten voor industriële verwerking
 - Grootste deel van de export naar Duitsland (ca. 50%), Italië is in Duitsland de 4^e tomatenleverancier

- Export bestaat voor groot deel uit trostomaten
- Op Sicilië en Sardinië is winterproductie mogelijk
- Frankrijk (87 miljoen kg)
 - De in Frankrijk geproduceerde tomaten zijn grotendeels voor de locale markt bestemd.
 - Trostomaten worden steeds belangrijker.
 - Grootste deel van de export gaat naar Duitsland (ca 35%).
 - Frankrijk is ook een belangrijke importeur van tomaten: er worden ruim vier keer zoveel tomaten ingevoerd dan uitgevoerd.

Kansen

- Multinationale productie ter verkrijging van jaarrond productie
- Belichting ter verkrijging van jaarrond productie
- Kostprijsnadeel tov bijv Spanje wordt kleiner

Bedreigingen

- Kwaliteitsvoordeel tov Zuid Europa (Spanje) wordt kleiner: teelt professionaliseert, technologische achterstand wordt ingelopen. Hogere productkwaliteit en proceskwaliteit, mede door Nederlandse kennis en standaards
- Spanje exporteert steeds meer jaarrond
- Vrijwel alle concurrentlanden telen een gedifferentieerd tomatenassortiment: productinnovaties lijken minder vernieuwend
- Wetgeving tav bijv gewasbescherming is niet geharmoniseerd in EU verband
- Producenten in of nabij verre markten leren zelf (kwaliteit/ differentiatie) segmenten te bedienen (oa V.S.)

2.1.4 Logistiek

Kansen

- nieuwe logistieke concepten als “voorraden in beweging”, mixed loads, transport per trein
- hoger niveau van ketensamenwerking: leveringszekerheid, uniforme condities, prijszekerheid
- betere informatie uitwisseling (snelheid, compleetheid, relevantie): slagvaardiger opereren
- ontwikkelingen in ICT: internet, e-mail, mobiele telefonie, mobiele data uitwisseling; vooral tbv info uitwisseling, tracking en tracing
- virtuele marktplaats (E-commerce) verruimt koperspubliek
- hoger niveau van ketenkwaliteit door:
 - technologische innovaties in verpakking/ bewaring (Modified Air/ Controlled Atmosphere)/ transport
 - integrale ketenzorg: borging kritische punten in afzetproces
 - hoger niveau van kwaliteitscontrole, mede door sensortechnologie
 - efficiëntere logistiek (kortere doorlooptijden)

Bedreigingen

- Congestie wegen Noordwest Europa
- Benaderbaarheid consumentencentra (centra grote steden)
- beperkte/ dure toegang tot informatie (regie in handen van de informatie-eigenaar)

2.1.5 Macro economische ontwikkelingen

Kansen

- Stijgende welvaart in Noordwest Europa en Noord Amerika: meer geld voor betere kwaliteit voedsel
- Meer huishoudens, van gemiddeld kleinere omvang, met specifieke wensen tav food (verpakkingsgrootte, bereidingsgemak etc)
- Uitbreiding van de EU met Midden en Oost Europese landen: uitbreiding van het afzetpotentieel
- Toenemende invloed mediterrane (=Zuid Europese, Noord Afrikaanse en West Aziatische) keuken in Noordwest Europa
- Ekologische teelt
- Maatschappelijk verantwoorde teelt/ consumer concern
- Technologie en wetenschap: biotechnologie, procestechnologie, sensortechnologie, informatietechnologie, bedrijfskunde/ management wetenschappen
- Liberalisering (terugtrekkende overheden)

Bedreigingen

- Verzadiging van de bestaande markten in Noordwest Europa en Noord Amerika
- handelspolitieke barrières rond Europese Unie
- Niet kunnen voldoen aan milieueisen, met name vermindering van het energieverbruik en in mindere mate vermindering van de emissie van meststoffen (P en N)
- imago kasteelt als "verspiller van energie", "veroorzaker broeikaseffect"
- stijgende energiekosten
- verminderde beschikbaarheid gewasbeschermingsmiddelen
- Gebrek aan arbeidskrachten op alle niveaus
- traag proces van herstructurering
- ongunstige ontwikkelingen mbt wisselkoersen (m.n. Euro-Britse Pond en Euro-US Dollar) kan export remmen

2.2 INTERNE ANALYSE

2.2.1 Markt: aandeel

Belangrijkste afnemers

- Duitsland: vooral kostprijsstrategie: duidelijkste voorbeeld: populaire hard-discount formule (oa Aldi). Marktaandeel Nederland 39% (marktleider) maar dalend ten gunste van Spanje. Zowel los als tros belangrijk, los krimpt en tros groeit. Nederlandse tomatensector is voor een belangrijk deel afhankelijk van Duitsland.
- Groot-Brittannië: vooral ketenstrategie, meer kwaliteitsstrategie en minder kostprijsstrategie dan Duitsland. Invloedrijke supermarktketens (oa Tesco, Sainsbury) mikken vooral op kwaliteit en voedselveiligheid (wel meer focus op kosten bij bulkproducten, mede door komst Walmart). Nederlandse strategie blijkt aan te slaan gezien stijgend marktaandeel, in '99 was dat 25% (nog wel minder dan Spanje).
- Nederland: vooral kostprijsstrategie: grote retailketens pretenderen lage prijzen (oa C1000, EDAH), ook is het discountsegment relatief populair (oa Dirk v/d Broek, Aldi, Basismarkt), Tendens bij sommige retailketens naar ketenstrategie (Albert Heijn, Jumbo). Innovatiestrategie is aangeslagen maar is moeilijk om vervolg aan te geven. Marktaandeel Nederlandse geproduceerde tomaten 55%, was 5 jaar geleden veel hoger, krimp ten gunste van vooral Spanje.

- Verenigde Staten van Amerika: kwaliteitsstrategie in beperkt productsegment: grove trostomaten. Marktaandeel 2%, is gedurende de jaren '90 sterk gestegen, lijkt nu gestabiliseerd of zelfs terug te lopen ten gunste van Noord Amerikaanse product. Om in het betreffende segment (kastomaten) te kunnen blijven concurreren, zal steeds meer een kostprijsstrategie gevoerd moeten gaan worden. Differentiatiestrategie zou (tijdelijk) mogelijkheden kunnen bieden.
- Zweden: kostprijsstrategie, kwaliteitsstrategie in de zin van hoge eisen aan productveiligheid en milieuvriendelijke productie. Marktaandeel 67% en was nog steeds stijgend, vooral ten koste van lokaal geproduceerd product.

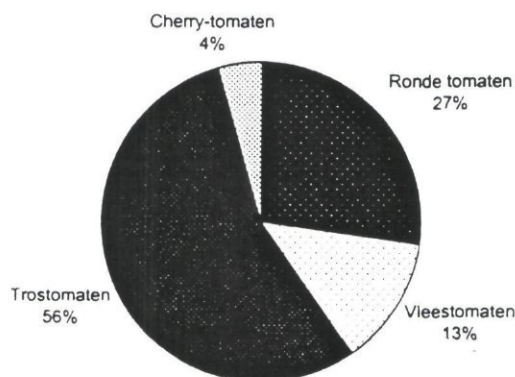
2.2.2 Product

2.2.3 Producten

De tomaat wordt in Nederland in verschillende vormen geteeld. De typering kan volgens onderstaande indeling:

- los of tros
- grofheid: van zeer grof (vleestomaat) tot zeer fijn (cherry tomaat)
- vorm: rond, ovaal (pruimvormig)
- kleur: rood, geel, oranje
- op fysiologische aspecten: uitzonderlijke smaak/ uitzonderlijke houdbaarheid

Verdeeld over de hoofdtypen Rond (los), Vlees, Cherry en Tros, was de verdeling van het tomatenareaal in 2000 als in Figuur 3 - .



Figuur 3 - Verdeling van het tomatenareaal naar type, in 2000

In de afgelopen vijf jaar is het aantal tomatenmerken in Nederland explosief gegroeid. Telers en telersverenigingen zien hierin een mogelijkheid om zich van de concurrentie te onderscheiden. Momenteel zijn er al meer dan 50 rassen in Nederland en Vlaanderen. Vaak is een merk gekoppeld aan één bepaald ras, soms meerdere rassen van hetzelfde type en soms ook meerdere typen aangeboden. Daarnaast onderscheiden de merken zich in verpakking (handelsverpakking en kleinverpakking), afzetkanaal, certificering van teelt- en verwerkingswijze (MBT, FIDA, HACCP, ISO 9002, TÜV, hygiëncode, UK standaard, Eurep-Gap, IKZ), evt. winterproductie in Middellandse Zee gebied, evt. toevoegingen zoals kruiden.

Sterk

- hoge (gewaardeerde) productkwaliteit
- marktgedreven productie:
 - diversiteit in productvormen, gebruiksmogelijkheden etc..
 - flexibiliteit in verpakkingsvormen en -groottes
 - grotere marktgerichtheid qua productkwaliteit
 - grotere marktgerichtheid qua proceskwaliteit, diensten, service

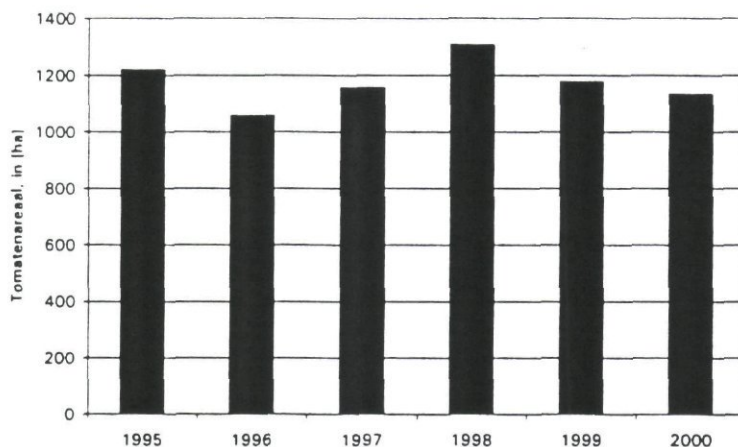
Zwak

- te groot aantal merken, waarbij:
 - aanbod per merk te klein
 - onderscheidbaarheid tussen merken soms te klein
- collectieve marketing ontbreekt

2.2.4 Organisatie

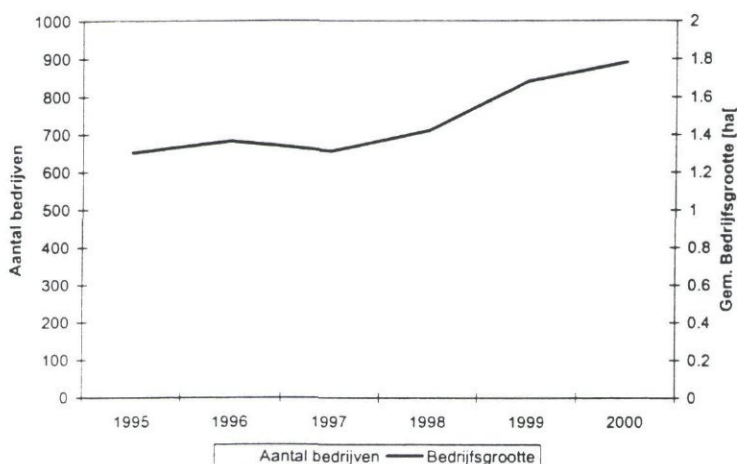
Productie en schaalgrootte

In Nederland werd in 2000 op 1133 ha tomaten geteeld, zie Figuur 4 - . Dit areaal is sinds 1998 aan het dalen.



Figuur 4 - Ontwikkeling van het tomatenareaal in Nederland, in [ha]

De daling van het areaal is te wijten aan de afname van het aantal bedrijven dat tomaten teelt. De gemiddelde bedrijfsgrootte is in de loop der jaren steeds toegenomen. In 2000 waren er nog 636 bedrijven met een gemiddelde grootte van 1,8 ha, zie Figuur 5 - .



Figuur 5 - Aantal tomatenteeltbedrijven en hun gemiddelde bedrijfs grootte, in [ha]

De schaalvergroting is tot stand gekomen door afname van het aantal bedrijven kleiner dan 2,5 ha en toename van het aantal bedrijven groter dan 2,5 ha, zie Tabel 3 - . Het aantal bedrijven groter dan 5 ha is sinds 1995 verdrievoudigd.

Tabel 3 - Aantal tomatenteeltbedrijven per grootte klasse

	0,01 tot 0,25 ha	0,25 tot 0,50 ha	0,5 tot 1 ha	1 tot 2,5 ha	2,5 tot 5 ha	5 ha en meer
1995	113	38	233	467	73	13
2000	94	23	109	277	96	37

Sterk

- Schaalvergroting gaat gepaard met toename professionalisering. Bedrijven worden georganiseerd in units van ca 4 ha, geleid door een bedrijfsleider.
- Registratie, certificering
- opkomst van kwaliteitszorg, kunnen voldoen aan richtlijnen arbo, voedselveiligheids-/ hygiënesystemen, Eurep-Gap
- meer aandacht voor marketing
- netwerk met collega's, toelevering etc., tbv kennisuitwisseling
- samenwerking in telersverenigingen: push door sociale controle
- onderzoek, voorlichting, opleiding/ scholing zijn van oudsher sterke punten voor de Nederlandse glastuinbouw. Nieuwe kennis komt echter niet vanzelfsprekend meer collectief beschikbaar.
- mentaliteit steeds meer maatschappijgericht
- milieuvriendelijk, geïntegreerde teelt
- (teelt-) techniek: stand van zaken: hoog niveau tov concurrentie
- (teelt-) techniek: innovatie: recente voorbeelden teelt op goten, belichting
- ondernemersgeest

Zwak

- Aanzienlijk aantal kleinschalige bedrijven. De verschillen met de grote, moderne bedrijven worden steeds groter, niet in de laatste plaats op het gebied van management en organisatie. (Economisch) bestaansrecht voor "kleine" tomatenteeltbedrijven komt hierdoor onder druk te staan.

- aandacht voor arbeidsorganisatie. Bij de grotere en meer geprofessionaliseerde bedrijven wordt dit inmiddels opgepakt. Hierdoor kunnen de bedrijven meer aantrekkelijk worden voor werknemers.
- beschikbaarheid van arbeid
- imago van tomatenteelt als werkgever
- energiemangement: gewasgroei en –ontwikkeling wordt belangrijker gevonden dan energiebesparing. Professioneler georganiseerde bedrijven geven hier meer aandacht aan, waardoor de verschillen bij een stijgende gasprijs groter zullen worden.
- vereiste managementcapaciteiten nemen toe bij groter wordende bedrijven
- weinig fysieke ruimte om te groeien
- laag niveau van ketensamenwerking
- lage bereidheid om in R&D te investeren
- afhankelijkheid van fossiele energie
- risico van besmettelijke ziekten, met name pepinomozaïekvirus en verticillium, met grote consequenties voor de bedrijfsresultaten.

2.2.5 Logistiek

Sterk

- commercieel complex van afzetstructuren, kan zowel termijn- als daghandel goed bedienen met contracten, veilingklok etc.
- nabijheid belangrijke afzetmarkten Noordwest Europa
- efficiënte distributie
- positie handelshuizen: sterk ontwikkeld, professioneel, concurrerend
- telersverenigingen: onderlinge uitwisseling (teelt-)informatie, bundelen van uniform aanbod dmv teeltrecepten (schaalgrootte), creëren “countervailing power” (onderhandelingsmacht), verhogen betrouwbaarheid mbv “best practice” standaarden, nauwe samenwerking met handelaren: integreren supply chain, internationale productie levert continuïteit (jaarrond aanbod), GMO subsidies mogelijk tbv investeringen in marketing
- centraal sorteren: vergroten flexibiliteit ivm deelmarkten

Zwak

- afstand verre markten, m.n. V.S. van Amerika
- fenomeen “telersverenigingen” is te ver doorgeslagen: versplintering aanbod werkt “shoppen” door de handel in de hand
- Sociale contacten binnen telersverenigingen zijn niet altijd optimaal: conflicten komen ook hier (steeds meer) voor. Regelmatig zeggen telers het lidmaatschap van hun vereniging op. Actieve (bestuurs-) leden zijn moeilijker te krijgen.
- afhankelijkheid/ risico's bij 1-op-1 relaties
- ketenhechtheid is in veel gevallen nog voor verbetering vatbaar
- aanvoerprognose is voor verbetering vatbaar

2.2.6 Financiële resultaten

Algemeen

Tabel 4 - Gemiddelde telersprijsen in [fl per kg]

	1995	1996	1997	1998	1999
los (rond+vlees)	1.18	1.74	1.55	1.51	1.40
tros (incl fijn)	1.92	2.29	2.15	2.17	1.77
cherry	3.78	4.06	3.60	3.71	4.82

Tabel 5 - Schatting van kostprijzen in [fl per kg]

	1995	1996	1997	1998	1999
los (rond)	1.55	1.60	1.55	1.55	1.50
los (vlees)	1.50	1.50	1.50	1.50	1.45
tros	1.90	1.80	1.75	1.75	1.70

Tabel 6 - Rentabiliteit in [opbrengst in fl per fl 100 kosten]

	1995	1996	1997	1998	1999
los (rond)	78	111	102	*102	*98
los (vlees)	84	115	106		
tros	98	117	118	118	104
totaal	83	115	110	109	101

*: rond, vleestomaat en tussentype gecombineerd

Tabel 7 - Opbouw van de kostprijs in [%]

	1995	1996	1997	1998	1999
Materialen/teelt	14	13	13	13	14
Energie	19	21	22	21	19
Aflevering	7	7	6	5	5
Arbeid	33	32	33	33	34
Afschrijving	11	11	12	12	12
Rente	8	8	7	7	9
Overig	7	8	7	8	7

Conclusies

- In de eerste helft van de jaren '90 waren de tomatenprijzen laag, in 1996 bereikten ze een piek om daarna jaarlijks weer wat af te nemen.
- De kosten per m² zijn de afgelopen jaren gestegen. De productiviteit per m² echter relatief meer, zodat de kostprijs een licht dalende tendens laat zien.
- Van 1996 tot en met 1998 waren in de Nederlandse tomatenteelt de opbrengsten hoger dan de kosten. In 1999 werden de kosten van de teelt van ronde tomaten niet geheel goed gemaakt door de opbrengsten. Bij trostomaten waren de opbrengsten nog iets hoger dan de kosten. Al met al draaide de afgelopen 4 jaar de Nederlandse tomatenteelt behoorlijk goed. Gezien de gerealiseerde opbrengstprijzen ziet 2000 voor Nederlandse tomatentelers er positief uit. Uitzondering vormen de telers van het fijne trostomatensegment.
- Arbeid is de grootste kostenpost: 1/3 deel van de kostprijs bestaat uit arbeidskosten. Deze kostenpost heeft een stijgend aandeel in de kostprijs. Ook de afschrijvingen nemen een stijgend deel van de kostprijs voor haar rekening. De kosten van energie beslaan ca. 1/5 deel van de kostprijs. Door de stijging van de gasprijs ten gevolge van de liberalisatie van de gaswet, wordt een stijging van de energiekosten verwacht.

Sterk

- Kostprijsbeheersing
- Zeer hoge productiviteit per m² en per arbeidskracht
- Voortgaande productiviteitsstijging en efficiencyverbetering in de teelt en aflevering
- Verbreding van het assortiment (vooral met trostomaat) heeft de prijsdruk van het traditionele (losse) segment verlicht

Zwak

- Zeer krappe marges, opbrengst- en kostprijs convergeren
- Tomatenteler is "price-taker", geen "price-maker"
- Hoge aandeel arbeidskosten, blijft hoog
- Stijgende energiekosten
- Relatief hoge kostprijs tov mediterrane productie
- Kapitaalintensief, tamelijk hoge risico's want natuurproduct

2.3 SYNTHESE

2.3.1 Samenvatting SWOT

Samengevat constateren we voor de tomatensector de volgende bedreigingen en zwaktes:

Extern (bedreigingen)	Intern (zwakten)
• Mondiale overproductie • Macht van de retail • Inhaalslag concurrentie • Kostprijs verhogende ontwikkelingen (energie, arbeid, wet- en regelgeving)	• Onderscheidbaarheid tussen merken • Relatieve kleinschaligheid • Hoge kostprijs • Versnippering van de afzet

Daarnaast zijn er de volgende kansen en sterkten aan te geven:

Extern (kansen)	Intern (sterkten)
• Toenemend "consumer concern" • Ontwikkeling (nieuwe) markten • Productvernieuwing • Verdere ketensamenwerking	• Hoge productkwaliteit • Milieuvriendelijk, veilig • Hoog niveau kennis en techniek • Efficiënte handel en logistiek

2.3.2 Centraal probleem

Na analyse van de bovenstaande opsomming is het volgende centrale probleem geformuleerd.

Na een periode van internationale overproductie in het "bulk"segment is Nederland succesvol overgegaan tot het differentiëren van het tomatenassortiment. Het aanbod in enkele relatief nieuwe segmenten is de laatste jaren echter hard gegroeid, zowel binnen als buiten Nederland, zodat nu ook hier overproductie dreigt. Met name in een situatie van een groter aanbod dan vraag, werkt een versnippering van de afzet slechte prijsvorming in de hand, omdat steeds minder maar groter en machtiger retailers de vele relatief kleine aanbieders kunnen uitspelen.

2.4 STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN

Als de verschillende combinaties uit bovenstaande matrix worden vergeleken, dan kunnen de oplossingen onder de volgende vier generieke strategieën geplaatst worden.

1. *Kwaliteitsstrategie*

Streven naar de hoogst mogelijke productkwaliteit op zowel het teeltbedrijf als in de rest van de keten. Een hoog niveau van vakmanschap, ondersteund door opleiding, onderwijs en voorlichting, en state-of-the-art technologie zowel in de teelt als in de na-oogstfase zijn hiervoor nodig. Verder is de betrouwbaarheid van de productkwaliteit van groot belang. Kwaliteitszorg, zowel op het bedrijf als in de keten, dient de integrale ketenkwaliteit te borgen. Het is van belang dat deze hoogste kwaliteit ook als zodanig herkenbaar gemaakt kan worden. Hier lijkt een goed marketingbeleid op ketenniveau de aangewezen weg. Een succesvol voorbeeld hiervan vormt de samenwerking tussen C1000/ Schuitema, Hagé, en Greenery, aangevuld met telersverenigingen van diverse tomatentypen. Vanuit de vraagkant gezien hebben zowel losse tomaten als inmiddels ook trostomaten het karakter van een standaard voedingsmiddel. Vanuit de aanbodkant gezien wordt het hoge kwaliteitsniveau zowel in Nederland als ook steeds meer in het buitenland gehaald. Het is daarom voor het gros van tomatentelend Nederland de vraag, of er een duurzaam concurrentievoordeel uit kwaliteit gehaald kan worden.

2. *Innovatiestrategie*

Blijven investeren in vernieuwingen. Voor een beperkt aantal ondernemers zal deze strategie voldoende "first-mover advantages" opleveren om er succesvol mee te kunnen concurreren. Ondernemers die deze strategie willen volgen, hebben een uitstekende voeling met de markt. Er moet snel en goed ingeschat kunnen worden of nieuwe trends perspectief bieden. Voor deze strategie zijn nauwe banden met veredelaars nodig, of de bedrijven hebben zelf een R&D afdeling. Ondernemers moeten de durf hebben om risico's te willen lopen. Ze dienen voldoende onderhandelingsmacht te hebben om veredelaars nieuwe cultivars met een gecontroleerd uitgiftebeleid te laten verkopen. Goede banden met afnemers zijn vereist. Een gezamenlijke marktwerking ligt voor de hand. Ook deze afnemers zullen bedrijven moeten zijn die zich willen onderscheiden met nieuwe producten, en hier meer voor (kunnen) betalen. Omdat innovatieve producten in eerste instantie aan nichesegmenten van beperkte omvang zullen worden verkocht, is de innovatiestrategie voor een beperkt aantal producenten weggelegd.

3. *Ketenstrategie*

Het bedrijf dusdanig organiseren, dat een klant (retailer) optimaal wordt bediend. Een goed direct contact met de retailer is vereist. Deze zakelijke relatie is gebaseerd op vertrouwen, dat door jarenlange samenwerking en optimale service en 'performance' wordt gecreëerd. Behalve dat de eigen productieomvang van voldoende kritische omvang moet zijn, moet de ondernemer in staat zijn product bij te kopen wanneer de vraag van de retailer zijn eigen aanbod overtreft, jaarrond. Dit tegen specificaties die door de retailer worden opgelegd. Hiervoor is naast een uitstekende kennis van product en productiewijze ook kennis nodig van de (internationale) markt. De ondernemer die een ketenstrategie kiest, is als het ware het verlengstuk van de inkoopafdeling van de retailer, lost diens problemen op en is als zodanig behalve teler ook handelaar en organisator van de logistiek. In Engeland opereert een beperkt aantal bedrijven volgens deze strategie, bijvoorbeeld Humber Growers en Hedon Salads. Ook in Nederland zal deze strategie voor hoogstens een beperkt aantal grote bedrijven, dan wel telersverenigingen zijn weggelegd.

4. Kostenstrategie

Streven naar een lage kostprijs voor een acceptabele kwaliteit, zowel op het teeltbedrijf als in de keten. Deze strategie zal voor de meeste Nederlandse tomatentelers de aangewezen strategie blijven. Daarbij moet gesteld worden, dat de basiskwaliteit van Nederlandse tomaten internationaal gezien op een hoog niveau staat. Een dergelijk bedrijf is modern van opzet en uitrusting en bestaat uit units van ongeveer 4 ha, met op iedere unit een goed opgeleide bedrijfsleider. Zowel uit modelstudies als in de praktijk blijkt dat een omvang van 4 ha ongeveer optimaal is. Bij kleinere oppervlakten zijn er nog schaalvoordelen te behalen, bij grotere oppervlakten begint de “span of control” van de bedrijfsleider de beperkende factor te worden, wat met name in hogere arbeidskosten per eenheid product resulteert.

Kostenbesparingen lijken in Nederland vooral nog te behalen door productieverhoging, energiebesparing en besparing op arbeidskosten. Hiervoor zijn technische oplossingen mogelijk, zoals het toepassen van assimilatiebelichting, het gebruik van robots voor gewasverzorging en oogsthandelingen, energiescherm, lichtere kassen met glas met energiecoating, teelt op vaste goten voor optimale toediening van water en meststoffen en het gebruik van sensortechnologie ter monitoring van de fysiologische status van het gewas, wat een adequate sturing van gewasgroei en –ontwikkeling mogelijk maakt. Oplossingen in de organisatiesfeer, zoals een optimale arbeidsorganisatie en een zo efficiënt mogelijke inkoop van energie, kunnen ook een bijdrage leveren aan een lagere kostprijs op het teeltbedrijf. Verder zijn in de keten besparingen te maken door verdere optimalisatie van logistiek processen, zoals het verkorten van distributielijnen en optimale allocatie van processen als verpakken in de consumentenverpakking. Hiervoor is optimale informatie uitwisseling in de keten voor nodig. Informatie en communicatietechnologie kan hier een bijdrage aanleveren.

3. KOMKOMMER

3.1 EXTERNE ANALYSE

3.1.1 Kansen

- Om in te kunnen spelen op de wet- en regelgeving (milieu, energie, gewasbescherming, oppervlaktewater, ruimtelijke ordening, arbeid, etc.) en de vragen vanuit de markt (grote aantallen uniforme producten jaarrond leverbaar) is clustering / samenwerking / schaalvergroting een kans voor de Nederlandse glastuinbouw. Door samen te werken kunnen kosten worden verlaagd.
- Voedselveiligheid en traceerbaarheid worden steeds belangrijker. De eisen die de consument hieraan stelt worden via de eisen / randvoorwaarden door het Grootwinkelbedrijf, onder meer via Eurep-Gap, naar de producent vertaald.
- Retailers zijn innovatief met nieuwe winkelconcepten ("inspelen op de consument van de toekomst", met zijn interesse voor vers, natuurlijk en gezond), schap- en voorraadbeheer en logistiek. Zij verwachten hetzelfde van hun toeleveranciers. Een voorbeeld hiervan is de toenevende vraag naar verpakte producten vanuit het oogpunt van hygiëne, tracking en tracing en onderscheidend vermogen.
- De productie in Nederland (kilo / m²) kan verder worden verhoogd door het toepassen van nieuwe teelttechnieken. Nederland behoudt een voorsprong op teeltgebied vanwege zijn high-tech uitrusting van bedrijven. Te denken valt onder meer aan 4 keer planten, belichten, tussenplanten, gotenteelt en hoge draadteelt.

3.1.2 Bedreigingen

- Een kostprijsverhoging door de randvoorwaarden gesteld vanuit de overheid (milieu, ARBO, energie, Gaswet en RO).
- Het krijgen van personeel wordt de komende jaren moeizamer en duurder
- De consumptie van komkommer lijkt in de belangrijkste afzetlanden af te nemen. Onduidelijk is waarom deze afneemt.
- Door het gewasbeschermingsbeleid van de overheid verdwijnen er chemische middelen. Dit is een knelpunt voor de teelt. De ziektedruk kan toenemen.

3.2 INTERNE ANALYSE

3.2.1 Sterkten

- Nederland kan een homogeen kwaliteitsproduct leveren en is bovendien in staat om grote partijen komkommers snel en op de juiste plaats te leveren (logistiek)
- Geen winkel kan zonder komkommers. De komkommer is een volume-artikel met een vaste plaats in het schap.
- Nederland heeft een voorsprong omdat, in vergelijking tot andere landen, de bedrijven high-tech zijn uitgerust. Als bedrijven in andere landen dit niveau qua techniek willen evenaren wordt er gesteld dat deze in kostprijs hoger uitkomen dan de Nederlandse telers

- In Nederland is het mogelijk om bijna jaarrond komkommers te telen

3.2.2 Zwakten

- Er wordt nog onvoldoende ingespeeld op door retailers gewenste innovaties
- Er is behoefte aan een betere aanbodsprognose. Om een stabiele aanvoer te kunnen verzekeren is het gewenst om collectief afgesproken minimum prijzen in te voeren, om daarmee een bodem in de markt te leggen, en overaanbod (op de markt) in bepaalde perioden te voorkomen.
- Er is in Nederland geen collectief aanwezig om promotie / collectieve reclame voor Komkommer BV Nederland te verrichten.
- De kostprijs van Spaans product, inclusief de transportkosten naar Noord Europa / Duitsland, is nog steeds lager dan de Nederlandse kostprijs
- Er is onvoldoende kwalitatieve informatie over (nieuwe) afzetmarkten

3.3 SYNTHESE

De bedreigingen uit de externe omgeving en de zwaktes van de Nederlandse komkommersector zelf vormen de belangrijkste aanleiding om een veranderingsproces in te zetten.

3.3.1 Samenvatting SWOT

Samengevat constateren we de volgende bedreigingen en zwaktes:

Extern (bedreigingen)	Intern (zwakten)
• Kostprijsverhogende wet- en regelgeving • Schaarste op de arbeidsmarkt • Afnemende consumptie in belangrijke afzetmarkten • Verminderende beschikbaarheid van gewasbeschermingsmiddelen	• Aanvoerplanning onvoldoende • Geen collectief voor promotie • Geen collectief voor prijsvorming • Hoge kostprijs • Onvoldoende marktinformatie beschikbaar

Daarnaast zijn er de volgende kansen en sterkten aan te geven:

Extern (kansen)	Intern (sterkten)
• Schaalvergroting, clustering en samenwerking tbv marktvraag • Vraag naar voedselveilig en traceerbaar product • Vraag naar innovatieve producten • Productieverhoging door nieuwe teelttechnieken	• Relatief hoge productkwaliteit • Logistiek • Hightech teelttechniek • In Nederland is jaarrondproductie vrijwel mogelijk • Komkommer is vast onderdeel in het consumptiepakket

3.3.2 Centraal probleem

Het centrale probleem van de Nederlandse komkommersector is als volgt te formuleren:

De burger, consument en de directe omgeving zijn van grote invloed op het voortbestaan van de Nederlandse komkommerteelt. Ten eerste aangaande zijn wensen mbt de voedselveiligheid van het product. Ten tweede zijn vraag naar een sterk gereduceerd verbruik van chemische gewasbeschermingsmiddelen. De beschikbaarheid van arbeid is zorgelijk binnen de sector. Tenslotte is er behoefte aan marktinformatie over het product komkommer en aan mogelijkheden van productvernieuwing om hier op in te spelen.

3.4 STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN

1. Marktgericht ondernemen

Nederlandse komkommertelers stimuleren te telen volgens de EUREP-GAP normen

2. Geïntegreerde teelt

Zorgen dat voor het uitvoeren van gewasbescherming voldoende middelen beschikbaar zijn. Hierbij wordt gedacht aan biologische middelen en chemische correctiemiddelen

3. Mechanisering

Stimuleren van ontwikkelingen op het gebied van automatisering en robotisering ter vervanging van arbeid

4. Marktinformatie

Verkrijgen van kwalitatieve marktkennis om in te spelen op de wensen van de consument.

4. PAPRIKA

4.1 EXTERNE ANALYSE

4.1.1 Kansen

- Groeiende vraag, inclusief mogelijkheden jaarrond product. De belangrijke markten zijn Duitsland (37%; prijsskoper), Groot Brittanië (17%; meer koper van toegevoegde waarde), Nederland (20%) U.S.A. (10%), Frankrijk (7%) en Zweden (6%);
- Er is vraag naar verpakt (geseald) en gemixt (stoplicht) product en breed assortiment;
- Voor de kritische consument is een product van goede kwaliteit, dat gezond is en milieuverantwoord is geteeld vanzelfsprekend; men heeft er geen extra geld voor over. Via Eurep-Gap wordt dit door de supermarkten geconcretiseerd;
- Er is vraag naar gesneden, kant en klaar product;
- De vraag naar EKO zal toenemen naar 10% van de afzet (als niche);
- De prijs voor paprika's is de laatste jaren stabiel gebleken.

4.1.2 Bedreigingen

- Schaalvergroting bij de retail-bedrijven, veroorzaakt schaalvergroting handel.
- Concurrentie Spanje, Israël en Turkije zorgt voor toename goedkope gebokte paprika;
- Concurrentie op verre markten USA en Japan door goedkopere lokale productie;
- Kostprijs per kg stijgt doordat de overheid randvoorwaarden stelt op terrein van milieu, arbo, ruimtelijke ordening, en liberalisering van energiemarkt. Het voldoen aan de wetgeving is een randvoorwaarde om te overleven;
- In een krappe arbeidsmarkt, mag personeelsvoorziening niet worden onderschat

4.2 INTERNE ANALYSE

4.2.1 Sterkten

- Marktpositie van Nederlandse handelshuizen, in samenwerking met telersverenigingen;
- Imago van 'Dutch pepper' als homogeen kwaliteitsproduct met breed assortiment;
- Verantwoord geteeld product m.b.t. milieu; teeltkennis ligt op zeer hoog niveau;
- Logistiek vanuit Nederland is snel en relatief goedkoop;
- Marktgerichtheid van telersverenigingen, doch blijvende onderscheidbaarheid is lastig.

4.2.2 Zwakten

- Er zijn weinig gegevens over consumptie en mogelijkheden voor meerprijs op markten;
- Er is onvoldoende collectieve promotie en matige PR over verantwoorde productie-wijze; er zijn nog voldoende mogelijkheden om de consumptie te vergroten;

- Collectiviteit bij prijsvorming ontbreekt; na een periode van opsplitsing en profilering is er een duidelijke roep om meer samenwerking en coördinatie;
- Kostprijs / kg is hoog door uitblijven productieverhoging en toename diverse kosten;
- Aanbodsprognose is niet voldoende betrouwbaar; terwijl de keten stabiliteit verlangt;
- Paprika heeft het grootste areaal; de drempel om ernaar over te schakelen is laag.

4.3 SYNTHESE

De bedreigingen uit de externe omgeving en de zwaktes van de Nederlandse paprikasector zelf vormen de belangrijkste aanleiding om een veranderingsproces in te zetten.

4.3.1 Samenvatting SWOT

Samengevat constateren we voor de sector de volgende bedreigingen en zwaktes:

Extern (bedreigingen)	Intern (zwakten)
• Toenemende concurrentie • Schaalvergroting bij de retail • Kostprijsverhogende wet- en regelgeving • Schaarse arbeid	• Te weinig communicatie door de keten • Geen collectief voor promotie • Geen collectieve prjsvorming • Hoge kostprijs

Daarnaast zijn er de volgende kansen en sterkten aan te geven:

Extern (kansen)	Intern (sterkten)
• Groeiende vraag naar geblokte paprika's • Vraag naar voedselveilig en milieuvriendelijk geteeld product • Groeiende vraag naar gemak (voorgesneden, voorverpakt) en gevarieerd (kleuren-mix) product	• Kwalitatief hoogstaand product • Milieuvriendelijke teelt • Hoog niveau van kennis en teelttechniek • Sterk ontwikkeld logistiek complex

4.3.2 Centraal probleem

Het centrale probleem van de Nederlandse paprikasector is als volgt te formuleren:

Op markten waar concurrentie uit Zuidelijke landen toeneemt worden de voordelen van de productiewijze van het Nederlandse kwaliteitsproduct onvoldoende gecommuniceerd. Daarnaast staat de toegenomen versnippering in zowel het Nederlandse aanbod als prijsvorming in contrast met schaalvergroting bij de retail. Onvoldoende aandacht voor de kostprijs zal de Nederlandse concurrentiekracht verminderen.

4.4 STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN

Vanuit het centrale probleem voor de Nederlandse paprikasector kunnen een aantal strategische aandachtspunten worden gedefinieerd.

1. Bundeling van krachten tussen paprikatelers

Nederlandse paprikatelers zouden op verschillende punten hun krachten (weer) moeten bundelen. In de eerste plaats ten behoeve van collectieve promotie van de 'Dutch pepper' en haar productiewijze. In de tweede plaats om een meer transparante marktsituatie te creëren, waardoor aanbieders moeilijker "tegen elkaar uitgespeeld" kunnen worden.

2. Ketensamenwerking

Combinaties van telersverenigingen en passende handelshuizen bieden goede mogelijkheden op lange termijn de beste prijs uit de markt te halen. Voorwaarde is dat de verschillende ketens onderscheidende concepten in de markt moeten kunnen zetten.

3. Kostenbeheersing

Om de kosten op een paprikateeltbedrijf te kunnen beheersen, dient adequaat te worden ingespeeld op wet- en regelgeving. Er zal gewerkt moeten worden aan kostprijsverlaging. Dit kan onder meer op de volgende gebieden: "economies of scale" door schaalvergroting (bijvoorbeeld aan de inkoopkant: energie, plantmateriaal, teeltmaterialen); verlagen van arbeidskosten door inzet van automatisering en robotisering; verhogen van de energie-efficiency; productieverhoging door onder meer productievere rassen, toepassing van assimilatiebelichting en effectieve gewassturing aan de hand van plantmonitoring.

5. CHRYSANT

De elementen voor de SWOT-analyse hebben in principe betrekking op de totale Nederlandse chrysantensector (macro niveau).

5.1 EXTERNE ANALYSE

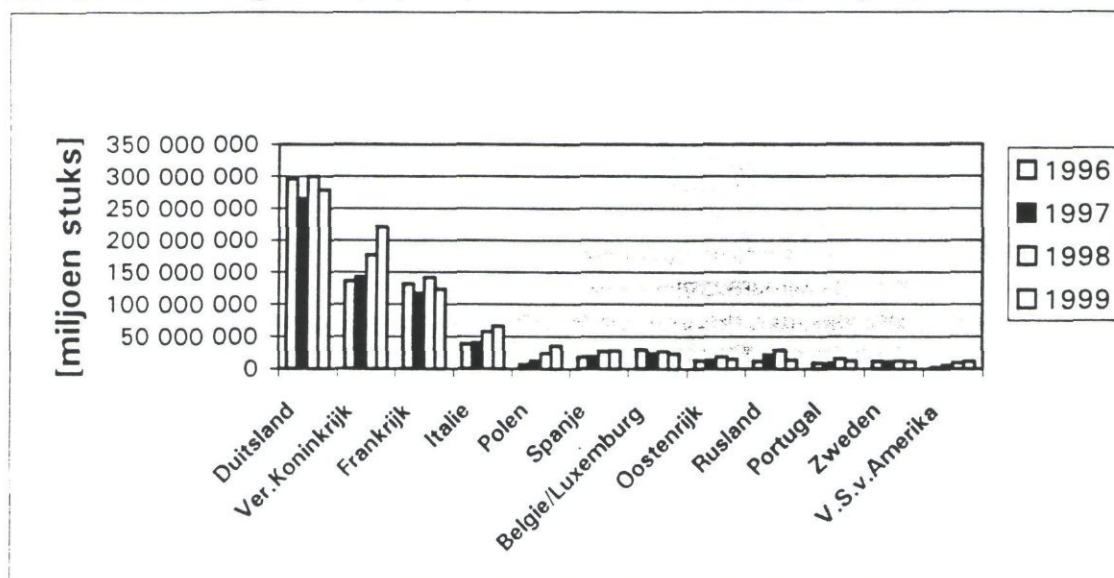
5.1.1 Marktorganisatie: vraag en aanbod

Mondiaal

In de wereld zijn er aantal belangrijke afzetmarkten voor chrysanten: De Noord –Europese, de V.S. en de Oost-Aziatische. Deze markten worden vooral belevend door productielanden in de buurt van deze markten. Voor de Europese markten wordt geproduceerd door Nederland, Denemarken, Engeland. De V.S. worden belevend door Californië, Florida en Colombia in Zuid Amerika. En Japan wordt belevend door Oost-Aziatische productie (Korea, Japan).

Nederland

In Nederland werd in 1999 op ca. 800 ha chrysanten (*Dendranthema*) geteeld. Daarop worden ca 1,5 miljard takken geproduceerd, waarvan het grootste deel (80%) bestaat uit troschrysanten. 75% van deze productie ging in 1999 naar Duitsland Engeland, Frankrijk en Italië. Chrysant haalt daarmee de 2^e veilingomzet (f 0,6 milj. in Nederland na roos f 1,3 miljoen).



Figuur 6 - Afzet Nederlandse chrysanten (monobos)

Aanbod van andere landen

Vanuit Nederland gezien is er nauwelijks sprake van concurrentie. De concurrentie die er is, komt voor een niet onbelangrijk deel van de lokale productie zelf: Duitsland 300 ha; Engeland 100 ha (afnemend), Frankrijk 200 ha, Italië 1200 ha. Het betreft hier ook voor het grootste gedeelte jaar-rondproductie; deze landen zijn net als Nederland het gehele jaar aan de markt, waarbij de Noord Europese landen in de winter een lagere productie hebben dan in de zomer. In de winter kan wat extra productie worden gehaald uit landen rondom de Middellandse zee als Zuid-Italië en Israël (70ha).

Tabel 8 - Verandering in NL-afzethoeveelheid belangrijkste markten

Afzetmarkt	Hoeveelheid (in miljoen stuks)	% van export	Groei of Krimp t.o.v. 1996
Duitsland	278	30%	-7%
Groot-Brittannië	220	24%	+62%
Frankrijk	123	13%	-7%
Italië	66	7%	+72%
Polen	35	4%	+450%
Spanje	27	3%	+48%

Deze markten lijken gesplitst te kunnen worden in twee type markten: bulkmarkt (supermarkt/ op contract geteeld) en een Kwaliteitsmarkt (nichemarkt).

Wat betreft de **verkoopkanalen** die voor snijbloemen (incl chrysant) worden gebruikt in Nederland, Duitsland, Engeland en Frankrijk, gaat zo'n 50% via bloemisten, 12.5% via de markt/stal en 12.5% via het GWB. Uitzondering hierop is Engeland waar 20% van de chrysanten via de bloemist gaat en 40% via GWB.

Ontwikkelingen **boeketten**. Naast de export van monobos van oudsher, neemt de ontwikkeling in het verhandelen van boeketten toe (Positieve ontwikkeling in de verwerking in boeketten). Deze boeketten (toegevoegde waarde) worden voornamelijk afgezet via het supermarktkanaal m.n. in Engeland. Nederlandse en Duitse bloemisten kopen maar voor 10% boeketten met chrysanten. Echter, omdat hierin chrysanten worden gemengd met andere bloemen is hierover weinig cijfermateriaal bekend

Karakterisering markten

- **Duitsland** is de grootste afnemer van Nederlandse Chrysanten. Echter de exporthoeveelheid naar Duitsland neemt af, vanwege de concurrentie van Italië. In 1999 lijkt de economische situatie de 4% afname mede te hebben veroorzaakt. De Duitse markt staat verder bekend als een prijsmarkt.
- **Groot-Brittannië**: De export naar Engeland is de afgelopen 5 jaar sterk gegroeid (62%). De Engelse markt is vooral een kwaliteitsmarkt.
- **Frankrijk**. Export naar de Franse markt is de afgelopen 5 jaar wat afgenomen. Overig: De laatste jaren is de export naar **Italië (+72%)** en **Polen (+450%)** sterk gegroeid. In Italië groeit de markt o.i.v. de eigen productie. In voormalig Oostblokland Polen neemt de welvaart gestaag toe, waardoor de consumptie groeit en er meer bloemen worden gekocht. Met name de Nederlandse handel weet hier goed op in te spelen.
- Verre markten als **USA** en **Japan** zijn voor het topsegment maar van weinig betekenis.
- **Boeketten** worden vooral afgezet via Engelse markt.

Voor het Bemiddelingsbureau kent de eisen van de afnemers en dit is voor telers opvraagbaar. Daarnaast weten ook veredelingsbedrijven goed wat op de markt speelt.

Kansen

- Afzet naar Engeland groeit sterk, m.n. door het GWB. Er wordt een kwaliteitsproduct gevraagd zowel van monobossen, als boeketten (toegevoegde waarde)
- Voor Italië kan aanvullende productie worden geleverd.
- Consumptiegroei in Polen, Oekraïne en Rusland biedt mogelijkheden.

Bedreigingen

- Nederlands aanbod sluit niet voldoende aan op de bestaande vraag

- Afzet naar Duitsland is met 7% verminderd o.a. doordat de economische situatie is verslechterd. Daarnaast spelen imago's als 'ouderwets' en 'grafbloem' hierin een rol. Verder spelen de verbeterde kwaliteit van o.a. zuidelijke landen (o.a. Italië), in combinatie met een lagere kostprijs een rol.
- Afzet naar Frankrijk vermindert met 7% .

5.1.2 Markt: trends en behoeften

De trends op de markt bepalen mogelijkheden voor de afzet.

De consument

Deze uitspraak kan wat worden genuanceerd vanuit volgende ontwikkelingen op de afzetmarkten.

Algemeen:

- De kleuren geel en wit zijn met samen 60% in de afzet de belangrijkste kleuren
- De consument wordt milieu- en kwaliteitsbewuster en is op zoek naar meer variatie. Dit komt op de Engelse markt meer naar voren dan op de Duitse.
- Informatie over handel, bloemist en consument veroudert snel door ontwikkeling van het product. Als hierover betere informatie beschikbaar zou zijn, wordt een betere regie van het aanbod (indien gewenst) mogelijk.

Nederlandse consument: In 1997 heeft 25% van de huishoudens 1 keer een bos chrysanten gekocht. In 1998 en in 1999 is dit 60%. De ouderen besteden relatief meer aan een bos chrysanten dan jongeren, dit geldt ook '98 en '99. De besteding aan de (mono)bos staat op de tweede plaats (21%) na de roos.

In '98 en '99 wordt de besteding boeketten uit bloemenwinkel t.o.v. de markt en de supermarkt steeds belangrijker. De (mono-)bos wordt in de markthandel gekocht
Imago: Negatief vindt men de slappe steel, -bloem en het voorkomen van smet.

Duitse consument De besteding aan de monobos staat op de vijfde plaats (4%). Vrouwen kopen vaker dan mannen chrysanten en besteden ook meer. De ouderen (> 60 jaar) besteden relatief meer aan een bos chrysanten dan jongeren. Besteding aan het grafsegment is hoog. 60% van de besteding vindt plaats bij de bloemist, dan het levensmiddelen kanaal (15%). De gele chrysant is de belangrijkste kleur dan wit.

Imago: Negatief aan de chrysant is dat het geen bijzonderheden kent en de chrysant wordt snel lelijk. Positief aan de chrysant is de gunstige prijs, de veelzijdigheid, de bloem is lang houdbaar en overal verkrijgbaar.

Engelse consument De besteding aan de monobos staat op de tweede plaats (17%) na de Anjer. Vrouwen kopen vaker dan mannen chrysanten en besteden ook meer. De ouderen besteden relatief meer aan een bos chrysanten dan jongeren. Besteding aan het grafsegment is het belangrijkste segment. De supermarkt is het belangrijkste aankoopkanaal (40%), gevolgd door de markt en de bloemist (20%)

Imago: Negatief aan de chrysant is het imago 'een ouderwetse bloem en men heeft nauwelijks emotionele associatie met de bloem. Positief zijn de eigenschappen redelijk goedkoop, hele jaar door verkrijgbaar en bekend om de grote variatie aan kleuren

Franse consument: De besteding aan de monobos staat op de vierde plaats (6%), is voor eigen gebruik. Imago: Negatief aan de chrysant is het traditionele gebruik van chrysanten bij dodenher-

denking. Het positieve aan de chrysant is het lange vaasleven. Verder zou er een trend zijn naar meer maatwerk.

De retail

Als we de afzet van snijbloemen per land bekijken dan valt het volgende op. In zijn algemeenheid vindt (meer dan) de helft van de snijbloemen zijn weg naar de klant via de Bloemist winkelier. Samen met het bloemenstalletje is dit kanaal goed voor 75% van de afzet van bloemen

In **Nederland** wordt 53% afgezet via de bloemist; 27% via de markt/bloemenstalletje. In het grootwinkelbedrijf wordt inmiddels zo'n 15% van de bloemen afgezet. 90% van de bloemisten koopt geen kant en klare boeketten met chrysant erin.

In **Duitsland** gaat nog zo'n 63% op traditionele wijze via de bloemist naar de klant. Het bloemenstalletje, de kweker en het grootwinkelbedrijf /bouwmart zijn elk nog eens goed voor zo'n 10% van de snijbloemen. De bouwmart verkoopt daarvan relatief veel chrysanten (15%).90% van de bloemisten koopt geen kant en klare boeketten met chrysant erin.

In **Engeland** gaat er 41% en 9% naar de klant via respectievelijk de bloemist en markt/ bloemenstalletje. Opvallend daarbij is dat ze beide 20% van de chrysanten verkopen. Het grootwinkelbedrijf in Engeland verkoopt zo'n 35% van de snijbloemen en zelfs 40% van de chrysanten. Engelse supermarkten stellen hoge eisen aan chrysanten en boeketten via hun individuele contracten. Hun GWB heeft ook het voortouw genomen in EUREP (verenigde Europese supermarkten) en de Good Agricultural Practice opgesteld. Hierbij moeten leveranciers aandacht besteden aan de kwaliteit van product, milieu en arbeid. In Engeland koopt wel 40% van de bloemisten kant en klare boeketten met chrysant erin.

In **Frankrijk** ten slotte wordt zo'n 80% van de snijbloemen nog op de traditionele wijze verhandeld; 67% bloemist en 12% markt /bloemenstalletje. Ook hier is het grootwinkelbedrijf goed voor zo'n 12% van de bloemenverkopen.

1.2.3. Kansen markt/ afnemers behoeften:

- Geel en wit (>60%) zijn samen de belangrijkste kleuren op de markt.
- Markt heeft behoefte aan meer informatie, zoals bloemkleur, land van herkomst, belichting en oogstdatum. Uiteraard is het goed mogelijk deze informatie met het product mee te leveren.
- Er is behoefte aan variatie en aan meer exclusieve rassen.
 - Hierop kan men relatief snel inspelen door de regelmatige teeltwisseling.
 - Dit kan worden ondersteund met een duidelijk beleid t.a.v. de introductie van nieuwe soorten. Echter elke veredelaar/ vermeerderaar verzorgt van haar rassen dit zelf.
 - Door toename areaal en bedrijven (omschakeling teelt en segment in chrysant) en toename in areaal in assimilatiebelichting, zijn mogelijkheden om het product te telen nog volop in ontwikkeling.
 - Voor een bloem die bij consument bekend staat als boeketvuller en grafbloem vraagt dit wel imagoverbetering om naar een positie van exclusiviteit in de markt te groeien. Hierbij kan verbetering van de kwaliteit, PR, marktonderzoek, etc. helpen.
 - Exclusiviteit speelt geen grote rol bij chrysant met zoveel typen chrysanten. Het wordt m.n. toegepast in korte ketens waarin met afzetcontracten wordt gewerkt. Dit neemt geen grote vormen aan.
- EUREP-supermarkten (niet in Duitsland) vragen naar de Good Agricultural Practice; hier snel op kunnen inspelen biedt kansen voor afzet of winnen van marktaandeel; m.n in Engeland zullen de eisen per individueel contract worden aangescherpt.

- Er is vraag naar een meer milieuvriendelijk product (oa. in Engeland); Echter het is heel moeilijk om dit waar te maken; geïntegreerde bestrijding lukt niet omdat men trips niet onder controle kan houden. Chemisch ingrijpen vraagt steeds een nieuwe start van biologische bestrijding. Ook via veredeling lukt het moeizaam om te werken aan resistenties in voor de markt interessante rassen.
- De boekettenmarkt wordt steeds belangrijker m.b.t. chrysant; m.n. in Engeland, zowel bij GWB als bij bloemisten. Informatie hierover is lastig te krijgen i.v.m. concurrentie.
- Voor meer bekendheid met moderne en vernieuwde toepassingsmogelijkheden van chrysant is er vraag naar salespromotion voor presentaties bij groothandel, foldermateriaal, deelname beurzen, voor bloemisten, naar huishoudens (chrysantenparade);
- Verkoop via het supermarktkanaal neemt toe. Dit biedt mogelijkheden voor ketensamenwerking en langere termijn contracten. Dit moet echter sterk lopen via de handel en boeketterieën.
- Daarnaast is er een trend van massa-individualisatie gaande. Mensen bepalen steeds meer zelf, voor eigen behoefte, het type aankoop, wijze van aankoop, tijdstip van aankoop, gebruiksdoel etc.

1.2.4. Bedreigingen markt/ afnemers behoeften:

- Een algemene bedreiging voor de afzet van bloemen is de veranderende consumentenbehoefte (bestedingspatroon), geld wordt besteed aan andere vormen van attenties en vakantie i.p.v. elke week een bos bloemen;
- Het aankoopgedrag van de consumenten voor de chrysant is niet precies bekend door verkoop chrysant voor een standaard of gemengd boeket alsmede in (mono-) bos of weggewerkt in bind/ steekwerk;
- Chrysant dreigt bulkartikel te worden door ontwikkeling in markt en supermark kanaal.

5.1.3 Concurrenten

In zijn algemeenheid kan worden gezegd dat er geen sprake is van grootschalige buitenlandse concurrentie. Er kan wel worden gesproken van marktverstoring onder Nederlandse chrysanten telers: "de buurman is je concurrent". De gemiddelde kwaliteit van het Nederlands product neemt nog steeds toe door een toename in het areaal met assimilatiebelichting en toename van de lichtintensiteit.

Ontwikkelingen bij de concurrenten:

Het Nederlandse product kreeg in 1993 van de Duitse bloemisten een waardering 8, in 1997 was dat 8,3.

Duitse concurrenten: Het product groeide in waardering van 5.7 ('93) naar 7.5 ('97)

Engelse concurrenten: De productie in Engeland neemt af door de Nederlandse concurrentie vanwege de dure pond en de Nederlandse specialisatie. Engelse telers verzorgen hun afzet zelf en moeten hiervoor assortimenten aanbieden; dit kan niet zo goedkoop als op gespecialiseerde bedrijven.

Italiaanse concurrenten: De markt in Italië groeit voor chrysant, waardoor ook de Italiaanse productie toeneemt. Het Italiaanse product steeg in waardering van 5.2 naar 6.7 van 1993 naar 1997.

Overige concurrentie: Zowel het Zuid Amerikaanse als het Israëlische product gegroeid van een 4.3 naar 6.0.

Bedreigingen

- Nederlandse telers vormen onderling concurrenten van elkaar. Dit is omdat ze sterk op rasbasis werken, zowel individueel als in telersgroepen, en dit promoten.
- Doordat het areaal uitbreidt door uitbreiding bestaande bedrijven en overschakeling teelt, neemt de onderlinge concurrentie toe. Kleine bedrijven vallen af of kiezen een andere teelt, o.i.v. schaalvergroting van andere bedrijven wat vooral buiten het Westland in Zuid-Nederland plaats vindt.
- Een andere concurrentiefactor is die van andere bloemen in gemengde boeketten.

5.1.4 Logistiek

Veiling en handel hebben van oudsher een functie in het collecteren van het product en het toevoegen van waarden. Handel heeft van oudsher de contacten met de eindafnemers. De informatie-uitwisseling met de klant (over beschikbare hoeveelheid product en kwaliteit ervan) en goederenstroom (snelheid) zijn afhankelijk van de handelaar/ exporteurs. Ondanks dat er contracten worden afgesloten blijft de klok het belangrijkste prijsvormingsmiddel.

Afnemers vragen om meer informatie, dus kopers moeten informatie leveren. De elektronische informatie is echter niet altijd up-to-date (betrouwbaar).. Een andere trend is dat steeds meer “Kopen op afstand”(KOA) plaatsvindt en dat er product info op websites. In de bloemensector wordt al gebruik gemaakt van diverse vormen van E-commerce, o.a. FlorEcom speelt hierin een rol.

Binnen handel en distributie is (voor bepaalde segmenten) er een trend naar meer exclusiviteit, lange termijn afspraken, professionaliteit. Vooral bij handelaren die gericht zijn op Engelse supermarkten neemt de professionaliteit snel toe; de aan hen toeleverende telers (veelal voorlopers) zullen hierin mee moeten gaan. Exclusiviteit is echter lastig te organiseren in een markt waarin er chrysanten in allerlei typen en kleuren zijn. Veredelaars trachten dit via een introductiebeleid waarin een ras ‘klein’ wordt gehouden.

Diverse exporteurs beschikken over boekettenlijnen, waarmee ze klantgericht boeketten op maat kunnen aanleveren in verpakking van de klant en met de gewenste informatie. Dit heeft m.n. een belangrijke functie naar supermarkten / bouwmarkten. Voor de Engelse markt speelt dit een belangrijke rol. Telers gaan zich ook meer richten op het aanleveren van chrysanten met de juiste specificaties (kwaliteit, gewicht, vaste prijs) voor boeketten.

Voor chrysant speelt ook het fustgebruik een rol. Er wordt gebruik gemaakt van eenmalig fust en meermalig fust. Aan beide zitten voor en nadelen.

- Eenmalig fust blijft mooi en stevig, maar is door haar gebruik relatief duur.
- Meermalige dozen kunnen steviger worden uitgevoerd, maar zijn goedkoper in het gebruik. Het fust kost echter wel extra tijd aan arbeid (dozen opnieuw in elkaar zetten) en transport (terug naar herkomstland)

Kansen logistiek

- Vraag naar boeketten is vraag naar toegevoegde waarde; dit leveren of een rol spelen in het mede creëren ervan is een optie.
- De toename van de vraag naar (snel beschikbare (visuele) informatie biedt met moderne technologie (internet, e-mail, mobiele data-uitwisseling, sensortechnologie, tracking& tracing) mogelijkheden om op in te spelen.
- Via een virtuele marktplaats kunnen in principe meer kopers worden bereikt.

- Tevens is er vraag naar professionaliteit, leveringszekerheid en exclusiviteit. Via ketensamenwerking kan hieraan worden gewerkt.

Bedreigingen logistiek

- Congestie van de wegen in Noord-europa / benaderbaarheid consumentencentra
- De veiling, exporteurs en detaillisten zijn van oudsher sterk in het vervaardigen van boeketten.; het zal niet eenvoudig zijn deze functie van hen over te nemen door de goedkoper of beter te doen. Punt is wel dat als boeketten direct na de oogst kunnen worden gemaakt, het product verser en minder handling hoeft plaats te vinden (goekoper en beter voor kwaliteit).
- Handel heeft een sterke relatie met de eindafnemer. Telers zijn hiervan afhankelijk. De handel heeft een belangrijke positie omdat zijn assortimenten leveren.

5.1.5 Macro economische ontwikkelingen

Verskillende algemene trends spelen reeds en kunnen een rol gaan spelen in de productie en vermarkting van chrysanten:

Kansen

Kansen kunnen worden gezien in:

- Globalisering krijgt steeds meer gestalte. Producten kunnen steeds gemakkelijker, sneller en van verder weg worden betrokken of gestuurd door meer en meer mensen. Toch lijkt produceren dicht bij de markt veel voordelen te hebben.
- Er is sprake van een stijgende welvaart in Noord Amerika, Noordwest Europa en Zuid-Oost Azië; men krijgt het drukker en er komt meer geld beschikbaar. Mensen gaan dit besteden aan kwaliteit, gemak en afwisseling (steeds iets nieuws proberen). Tegelijkertijd is er sprake van massa-individualisering
- Het aantal huishoudens neemt nog steeds toe omdat de huishoudens kleiner worden. Dit zijn meer potentiële plaatsen waar chrysanten kunnen staan.
- Uitbreiding van EU met MOE landen: dit biedt binnen vrijhandelszone EU een steeds grotere afzetmarkt, waar geen kostprijsverhogende importheffingen zijn.
- Consumer concern. Er is aandacht voor de wijze waarop in de productie wordt omgegaan met het milieu, arbeid, biotechnologie en GMO etc. Productveiligheid en hygiëne lijkt vooralsnog vooral bij voedsel een rol te spelen.
- Liberalisering biedt mogelijkheden; de overheid laat zaken over aan marktwerking.
- Lichtvervuiling door assimilatiebelichting bij chrysant speelt geen rol door verduisteringsscherm.
- Milieu: Er verschijnen lage temperatuurbehoefte rassen; bij lage temperatuur vindt knopvorming en uitgroei plaats. De handel bepaalt echter of voor de betreffende variëteiten ook een markt is.

Bedreigingen

- Chrysant heeft bij Consumentenbond en milieubewegingen nog steeds een slechte naam m.b.t. het verbruik aan gewasbeschermingsmiddelen. Dit is o.a. nodig omdat de trips-plaag in de zomer niet biologisch onder controle kan worden gehouden. Dit geluid heeft effect in de maatschappij maar ook naar de wetgever (i.c. via LNV). Veredelaars/ vermeerderders en telers zien dat ze zo op lange termijn niet kunnen doorgaan. Verbeteren van mogelijkheden voor geïntegreerde teelt (na mislukken SIGNatuur-project) vraagt hoge prioriteit.
- Daarnaast kan vermindering van toelating bestrijdingsmiddelen kan voor chrysant vervelende gevolgen hebben; ziekten die onder controle waren kunnen terugkeren.

- Chrysant heeft als grondteelt te maken met uitspoeling van nutriënten naar de ondergrond. Waterschappen kunnen hierover problemen opwerpen.
- Stijging brandstofprijzen van afgelopen tijd doen de exploitatiekosten sterk stijgen. Men probeert hiertegen maatregelen te nemen o.a. met meerdaagse temperatuurintegratie. Daarnaast wordt in chrysant al zwaar geschermd en wordt omgekeerde DIF toegepast.
- Liberalisering van de energiemarkt zal ook zorgen voor hogere energieprijzen. Echter chrysant verbruikt ongeveer 40 m³/m² incl. 4 m³/m² voor stomen; dit als gevolg van sterk schermgebruik (verduistering) en omgekeerde dag-nachttemperatuur. Onderzoek naar mogelijkheden van meerdaagse temperatuurintegratie wordt als laatste mogelijkheid gezien.
- Door de krappe arbeidsmarkt is er gebrek aan arbeidskrachten op alle niveaus; bij chrysant is het momenteel een probleem om aan goed personeel te komen. Naast bestaande mechanisering is er een oogstrobot (robosant) in ontwikkeling en wordt aan plantmachines gewerkt. Echter er zijn nu pas prototypes, ze zijn nog duur en de bedrijfszekerheid is nog een probleem.
- De tuinbouw heeft ruimtegebrek, en het herstructureringsproces verloopt traag.

5.2 INTERNE ANALYSE

5.2.1 Markt: aandeel

De Duitsers hebben aanzienlijk minder geld over voor chrysant dan de Engelsen en de Fransen. De Engelsen importeren meer en lichtere takken en betalen er gemiddeld meer voor dan de Fransen. De Fransen importeren minder takken maar wel zwaardere. Duitsland is daarmee duidelijk een prijsmarkt, In Frankrijk en Engeland is men meer gericht op kwaliteit. In Nederland kende chrysant een groei die beneden het gemiddelde voor snijbloemen lag. In Duitsland bleek een bovengemiddelde afname van chrysant. In Groot Brittannië en Frankrijk was er sprake van een consumptiestijging die overeenkwam met die van snijbloemen als geheel.

Vanuit de vroegere pluischrysant (o.a. de 'spiders'), is chrysant sterk ontwikkeld als troschrysant (85%). Eind jaren'90 is het Santini-type (kleine bloem) ontwikkeld om niches mee te kunnen bedienen en de markt te verruimen; beslaat 10% van geëxporteerd product. Dit geldt momenteel ook nog voor de pluischrysant (nog 5% van de markt).

Wat betreft de kleuren, zijn in zijn algemeenheid m.n. wit en geel belangrijk.

In Duitsland betreft het 20% en 42% van de chrysanten, gekocht door 7% (4^e plaats) van de bevolking (In Nederland 12%). Deze worden bijv. in Duitsland gebruikt als geschenk (35%), voor eigen gebruik (20%) en voor graf- en decoratiewerk (40%). Wat betreft afnamepatroon is er in het voorjaar een duidelijke vermindering, terwijl chrysant vooral veel in het najaar wordt verkocht.

In Engeland en Frankrijk is chrysant na roos het meest verkocht. In Frankrijk wordt 35% als geschenk gekocht, 44% is voor eigen gebruik, en 25% is voor grafwerk. Verkoopwijze.

Chrysanten worden gemiddeld voor 30% gebruikt als monobos, voor 30% in bind en steekwerk en voor 40% in boeketten. Duitsland verkoopt het minst monobossen zo'n 20%. Monobossen bestaan voor 65% uit 1 kleur en voor 20% uit meer dan 2 kleuren. Met name in Duitsland worden relatief veel gemengde bossen chrysant verkocht van de monobossen (30%). Met betrekking tot boeketten geldt dat klanten in Nederland en Engeland slechts in 10% van de gevallen vragen om chrysant op te nemen. In Duitsland is dit 30%. Opvallend is dat in Nederland men in 50% van de

boeketten gevraagd wordt geen chrysant er in te steken, terwijl dit in Engeland en Duitsland zo'n 20% is.

Sterkte markt

- Chrysant is een product met hoge penetratiegraad (>90%) bij bloemisten in Nederland en Duitsland. Iedereen kent de chrysant (bekende bloem)
- Specialisatie (Santini) en volop in ontwikkelingen binnen de chrysantenteelt

Zwakte marktaandeel

- Daling van marktaandeel op de Duitse markt.
- Daling van marktaandeel in Franse markt
- Recente informatie over de markt en m.n. de handel in boeketten ontbreekt.

5.2.2 Product

Sortiment en teeltmethoden

Chrysanten kunnen als potplant en snijbloem geteeld worden. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen:

- Chrsyant geplozen (5%)
- Chrysant tros (85%)
- Chrysant tros Santini (10%)

De percentages van deze jaarrond kasteelten zijn behoorlijk stabiel.

Bij Chrysant wordt door een aantal veredelaars veel aan productontwikkeling gedaan. Belangrijke namen hier zijn Kirin-Fides-Goldstok, Dekker, CBA en Deliflor.

Onderstaande tabel geeft bestaande rassen en productontwikkeling weer. Op het bestaande aantal rassen komen er per jaar zo'n 10 tot 30% nieuwe bij. Veredelaars / vermeerderders beheersen daarbij de wijze van introductie(plan) en uitbreiding van een ras.

Tabel 9 - Product ontwikkeling

	Geplozen chrysant			Santini			Tros chrysant		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Cultivars op naam	68	78	90	158	161		351	400	295
Nieuwe cultivars	8	13	19	59	44			49	43

De mogelijke uitbreiding in areaal van Santini wordt geremd door een aantal factoren. Door ongelijke uitbloei is mechanisering oogst (knipper) niet mogelijk. Het hoge aantal takken per m² per jaar (300-400) vraagt daardoor extra arbeid (in een krappe arbeidsmarkt) aan oogsten en planten. Het is daarom vooral een teelt voor de kleinere bedrijven.

Tabel 10 - Prijsontwikkeling chrysanten typen

	Geplozen chrysant			Santini			Tros chrysant		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Gemiddelde prijs beste 10	0.76	0.82	0.79	0.38	0.38	0.38	0.46	0.50	0.47
Best betaalt	1.33	1.56	1.59	0.49	0.48	0.47	1.21	1.08	1.18
Slechtst betaald	0.42	0.32	0.34	0.35	0.34	0.32	0.22	0.20	0.23

Overige punten

Veredelaar Deliflor heeft een keurmerk in het leven geroepen om zich in de telers en afzetmarkt onderscheidend op te stellen.

Chrysant is goed te transporteren en dit kan zowel in eenmalig als in meermalig fust. Met behulp van m.n. eenmalig fust kan het product verder worden onderscheiden (bedrukte hoes en doos).

Chrysant kan goed worden gebruikt als een basisbloem in boeketten.

Bloemenbureau Holland werkt aan afzetbevordering door coaching van supermarkten in de afzetlanden. In Engeland zijn supermarkten begeleid bij de opzet van een bloemenhoek als zelfstandige eenheid van de winkel. Daar heeft men gewerkt aan de plaats (niet tussen groente en fruit, niet op de tocht) training van personeel en informatie naar de consument. Dit verbeterde de kwaliteit van het product dat wordt verkocht.

Sterkte van de producten

- Er is veel productvernieuwing, daardoor blijft chrysant interessant. Nederland onderscheidt zich van concurrenten door de kwaliteit en het brede assortiment.
- Chrysanten zijn in veel vormen en kleuren verkrijgbaar, goed houdbaar. Hiermee kan goed op de vraag naar variatie worden ingespeeld. M.n. de speciale (herfst-) pluischrysanten en Santini's spelen in op de vraag naar exclusiviteit, alhoewel dit voor Santini's niet in de prijs tot uitdrukking komt.
- Jaarrond verkrijgbaar en in voldoende grote hoeveelheden beschikbaar
- De chrysant is in Nederland relatief goedkoop te produceren (zie ook de paragraaf over de kostprijs).
- Chrysant heeft een grote verscheidenheid aan verwerkingsmogelijkheden.
- De eenmalige verpakking biedt mogelijkheden om zich te onderscheiden.
- Chrysant is een basisbloem voor in boeketten; ook hiervoor is beschikbaarheid van diverse kleuren en vormen een belangrijk voordeel
- Afzetbevordering door BBH werkt positief op de productkwaliteit die consument krijgt.

Zwakte van de producten

- De betrouwbaarheid en uniformiteit kunnen nog beter. Er zijn nogal eens problemen met gewichtssortering/ rijpheidverschillen in bos, uniformiteit in bos onvoldoende. Het product heeft een slecht imago bij diverse marktspelers. Door een betere sortering (training personeel of automatisering) zijn bestaande klanten beter te bedienen, kunnen evt. meer segmenten worden belevend.
- Continuïteit t.a.v. productiehoeveelheden en kwaliteit, m.n. de winterkwaliteit is wel eens wat zwakker (bepaalde rassen).
- Het grootste houdbaarheidsprobleem bij chrysant is het optreden van slap blad o.a. als gevolg van turbo teelt (=hogere temperatuur en luchtvochtigheid bij LD-periode).
- Chrysant heeft een alledaags imago (behalve Santini), zoals grafbloem en herfstbloem.
- Chrysant is een product dat veel in boeketten wordt verwerkt (vulproduct)
- De (massale?) wijze waarop nieuwe soorten worden geïntroduceerd (chrysant gewasnieuws, 29 november '99)
- Telers spelen niet in op de behoeften van de afnemer (geen afzet beleid), te veel schommeling in uniformiteit van de producten.
- Er zijn nog geen specifieke milieuvriendelijkere rassen op de markt, met bijv. resistenties of een lagere temperatuurbehoefte. Juist het combineren van deze eigenschappen met gevraagde eigenschappen voor teelt en markt is moeilijk; dit vergt een lange adem

Beperkt uitgifte beleid bij chrysantenvermeerderders, daardoor is niet het totale Nederlandse sortiment beschikbaar voor.

5.2.3 Organisatie

Het chrysantenvak kent een behoorlijke organisatiegraad. Binnen de landelijke LTO-gewascommissie vindt een open informatie-uitwisseling van registratie en MPS-gegevens plaats binnen excursiegroepen.

Daarnaast worden ontwikkelingen m.b.t. teelt en afzet (promotie) in gang gezet middels een speciaal opgerichte organisatie CHRYSON. Het chrysantenvak wordt ondersteund vanuit onderzoek, o.a. gewasonderzoek (o.a. PBG) en voorlichting (o.a. DLV).

Chrysantenbedrijven kunnen op de volgende wijze worden getypeerd.

- Reagan- type. Het zijn grote en gespecialiseerde bedrijven, die op de kostprijs georiënteerd zijn;
- Speciale rassen-type. Bedrijven kunnen zich specialiseren in de meer exclusievere rassen en hebben vaak meerdere cultivars op het bedrijf.
- Santini-type teelt (en ook pluischrysant) is een specialisme en kan slagen op een klein bedrijf.

Sterkten bedrijfsorganisatie

- Het chrysantenvak is sterk georganiseerd
- De teelt van chrysant is een planmatige gestructureerde teelt. Hierdoor is maatwerk in principe goed mogelijk. Verder is het een relatief eenvoudige teelt, met korte teeltcycli;
- Over de teelt is veel informatie beschikbaar; er is veel onderzoek en registratie verricht (ziekten);
- Er is verhoudingsgewijs weinig investeringskapitaal nodig is om met chrysanten te starten;
- Teelttechniek optimaliseren biedt mogelijkheden tot verdere productieverhoging;
- Automatisering en mechanisering in de chrysantenteelt ver doorgevoerd, m.n. bij oogst en verwerking.
- De huidige schaalvergroting, die vooral buiten het Westland plaatsvindt vergroot de mogelijkheid om jaarrond grote partijen te leveren. Het biedt mogelijkheden de kostprijs te verlagen.
- Uitbreiding in assimilatiebelichting gaat door in areaal en intensiteit; verbetert kwaliteit.
- Er is een stijging te zien van het aantal bedrijven dat deelneemt aan MPS om zo hun milieuinspanningen zichtbaar te maken.
- Vooral die bedrijven die contracten met de handel hebben doen aan kwaliteitszorg Telers van de vereniging Decorum flowers hebben inmiddels het ISO9000 certificaat.

Zwakten bedrijfsorganisatie

- Het lukt maar moeilijk om de mogelijkheden van geïntegreerde bestrijding verder te ontwikkelen. Ontwikkeling biologisch geïntegreerde bestrijding in de chrysant staat stil. Dit komt vanwege het grote probleem met de bestrijding van trips (alleen chemisch) blijft het lastig chrysant als milieuvriendelijk te profileren.
- Gewasbeschermingbeleid 2000 vastgelegd in MJPG, doelstellingen niet gehaald.
- Het is voor chrysant lastig een hoge MPS-score te halen; er worden punten verloren door verbruik van gewasbeschermingsmiddel (trips) en energie (o.a. belichting).
- Telers zijn wat betreft hun teelt(raskeuze) en teeltplan nog erg afhankelijk van de adviseurs van de stekleveranciers vanwege hun rassen en marktkennis.
- De tendens van schaalvergroting stelt hogere eisen aan de ondernemerskwaliteiten en vraagt hoge investeringen; het vraagt verdere professionalisering.
- Er zijn personeelsproblemen door de krappe arbeidsmarkt.

5.2.4 Logistiek

In het chrysanten vak worden de volgende functies uitgeoefend door de volgende partijen:

- **Veredeling** gebeurt door Dekker, Kirin-Fides-Goldstock, Cleangro-CBA en Delta.
- De **stekproductie** vindt gedeeltelijk plaats bij dezelfde partijen: Dekker Fides-Goldstock, Van Zanten, Van der Meij en Deliflor. Deliflor wil haar afnemers meerwaarde te bieden door zich op te stellen als ketenregisseur. Ze wil samenwerken met telers en telersverenigingen en met hen afspraken maken over exclusieve product-marktcombinaties (evt. assortimenten voor telersverenigingen). Door samen te werken wil zij als keten meer geld uit de markt halen.
- **Teelt** gebeurt op vele bedrijven, gezamenlijk met 850 ha. Hierin zijn enkele telersverenigingen actief (Decorum flowers (11 telers), Five Star Flowers, Santini Business Club. Met name deze telersverenigingen trachten via handelaren vaste relaties met buitenlandse eindafnemers op te bouwen. Echter door concurrentie is de ontwikkeling hierin niet erg inzichtelijk. Telers zelf richten zich nauwelijks op het organiseren van het maken van boeketten. Het jaarrond verzamelen van diverse en goede kwaliteit chrysanten, overige bloemen en groen is een vak apart.
- **Veilingen:** Chrysanten worden geleverd aan Bloemenveiling Holland, Aalsmeer en andere veilingen. Ook het Bemiddelingsbureau speelt hierin een belangrijke rol in het vertalen van wensen van klanten naar telers. Afzet vindt echter gedeeltelijk ook plaats buiten de veilingen om.
- **Buiten veiling om** verkopen geeft mogelijkheid om aan bepaalde eisen : De bloemen voor 6.00 uur in de box te hebben en minder hoge tarieven bulkproducten. Voldoende aansluiting van aanvoorschriften op de wens van de bulkkopers, arbeidbesparing door niet in hoezen aan te leveren, rekening rechtstreeks aan de koper sturen.
- In het **handelstraject** zijn Hiljo, Zurel en Dutch Flower Group (OZ met Van Duijn) enkele grote spelers naast vele kleine exporteurs. Via Deliflor is het keurmerk Florkeur in de markt gezet. Exporteurs die zijn aangesloten bij VGB kunnen in principe ook in aanmerking komen voor het Florkeur-certificaat; daarmee geven ze blijk van goed procesbeheer in het exportbedrijf en relatiebeheer in de keten. Via een branche specifieke uitwerking van een kwaliteitszorgsysteem tracht men de ketensamenwerking te bevorderen.
 - Exporteurs zorgen via boekettenlijnen voor toegevoegde waarde aan het product.
 - Product en teeltinformatie worden belangrijke eisen van de afnemers, contractteelt in opmars (van witte en gele Reagan voor supermarktkanaal)
 - Door relatie-afzet (levering volgens afspraken is het beter mogelijk in te spelen op wensen van de eindafnemer en ook de ketenkosten te laten afnemen. Echter veel ketensamenwerking vindt er nog niet plaats; initiatieven bij telersverenigingen hebben te weinig opgeleverd. De handel heeft een sterke positie en het lijkt lastig daarvan "een graantje mee te pikken".
 - Boeketteriën, directe levering aan de handel. Voor boeketterie moet de teler rijper snijden, gevolg toename inschakeling bemiddelingsbureau in de chrysantenafzet.
- **Eindafnemers**
Via CHRYSON (Chrysanten ontwikkeling Nederland) wordt ook via promotie getracht de behoeften van de eindafnemer te bevorderen en zo chrysant een goede positie in de markt te geven.

Sterkte ketenpartners

- Er zijn vele samenwerkingsverbanden in de vorm van telers verenigingen, en fusies en overnamen in veredeling /vermeerdering en binnen de handels. Dit geeft de mogelijkheid om beter op de wensen van afnemers te kunnen inspelen
- Er is een sterke binding tussen veredelaar en productiebedrijven via adviseurs.
- Chrysant is goed te transporteren.
- Partners in de keten werken samen aan contractproductie tegen vastgestelde afspraken en criteria voor kwaliteit, presentatie, verpakking.

- Doordat exporteurs in contact staan met de markt kennen zij de wensen en trends waar ze op in kunnen spelen met inkoop.
- Exporteurs geven toegevoegde waarde door chrysantboeketten te maken
- Chryson organiseert activiteit die de afzet helpen te bevorderen.

Zwakke ketenpartners

- Stekproducenten voeren harde concurrentiestrijd, dit betekent echter dat de stekprijs voor telers acceptabel kan blijven.
- Doordat de afzet deels buiten veiling om gebeurt maakt het de markt onoverzichtelijk
- Exporteurs hebben de macht in de keten, derhalve is het vanuit telers lastig om samenwerkingsverbanden echt vorm te geven.

5.2.5 Financiën

Naar de financiële resultaten van chrysantenteeltbedrijven is het nodige onderzoek verricht. Er zijn voorbeeld-berekeningen van belichte en onbelichte teelt, normen en gemiddelden voor rendement, arbeid, kostprijs, kosten, afschrijving duurzame productie middelen etc.

Tabel 11 - Ontwikkelingen in kosten, opbrengsten en bedrijfsresultaat

Jaarrond		1995-1996	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Tros	Opbrengsten	71.50	77.30	80.00	85.30
	Directe kosten	42.86	46.66	46.81	50.90
	Saldo	28.64	30.64	33.19	34.40
Tros, belicht	Opbrengsten	92.60	93.54	96.51	96.51
	Directe kosten	54.33	57.76	58.61	62.72
	Saldo	38.27	35.78	37.90	33.79
Geplozen	Opbrengsten	72.97	71.07	76.80	81.48
	Directe kosten	37.45	38.90	39.85	40.72
	Saldo	35.52	32.17	36.95	40.76

(Bron KWIN)

Enkele gegevens en ontwikkelingen zijn:

- Er zijn grote verschillen in kostprijs en rendement tussen ras en aanvoerder. Dit laatste is omdat bloemen op naam worden geveild en verhandeld.
- De prijs van troschrysant staat onder druk, waardoor het rendement in gevaar komt;
- De kostprijs van de pluischrysant ligt 30 cent boven die van troschrysant. De pluischrysant heeft slecht rendement.

In chrysant blijft men werken om de kostprijs te verlagen. Dit gebeurt door meer planten per m² te planten per rond (in combinatie met een hoger niveau van assimilatiebelichting), en het aantal ronden per jaar te vergroten door rassen met een kortere reactietijd (verdeling) en teeltoptimalisatie.

Sterkten financiële resultaten

- De opbrengsten stijgen door toename van de productie per m²
- In Nederland kan men relatief goedkoop te produceren.

Zwakten financiële resultaten

- De jaarkosten voor duurzame productiemiddelen stijgen voortdurend door extra investeringen (nieuwe kas, assimilatie belichting, automatisering, etc.) om aan de klantenwensen te voldoen en het imago van chrysant (milieu) te bevorderen.
- Constante vernieuwing van wet- en regelgeving (gewasbescherming (Zicht op schone teelt), arbeid of liberalisering gasmarkt leggen steeds een druk op het rendement van chrysant

5.3 SYNTHESE

5.3.1 Samenvatting SWOT

De bedreigingen uit de externe omgeving en de zwaktes van de Nederlandse chrysantensector zelf vormen de belangrijkste aanleiding om een veranderingsproces in te zetten.

Samengevat constateren we voor de chrysantensector de volgende bedreigingen en zwaktes:

Extern (bedreigingen)	Intern (zwakten)
• Vooral 'de buurman' is de concurrent • Matig imago bloem: ouderwets, geen emotie, alledaags • Voorsprong waardering Nederlands product slinkt snel • Wetten en regels en imago energie, gewasbescherming en arbo doen kostprijs stijgen.	• Afzet naar Duitsland en Frankrijk laatste 5 jaar met 7% afgenomen. • Rendement van belichte troschrysant daalt. • Introductie nieuwe soorten is onoverzichtelijk; machtige veredelaars spelen hierin een rol • Ontwikkeling geïntegreerde bestrijding staat stil.

Daarnaast zijn er de volgende kansen en sterkten voor de chrysantensector aan te geven:

Extern (kansen)	Intern (sterkten)
• Engeland belangrijke groeimarkt • Continue product ontwikkeling • CHRYSON voor onderzoeks en promotie-doelen • Organisatiegraad Telersverenigingen en ISO-certificaten • Keteninitiatief zoals florkeur	• Afzet via supermarkt neemt toe Duitsland/ Nederland/ Frankrijk 12-15%, Engeland 40% • Boekettenmarkt groeit; m.n. in Engeland; de handel speelt hier sterk op in. • Handel zoekt exclusief product. • Maatwerk en milieuvriendelijk

5.3.2 Centraal probleem

Het centrale probleem van de Nederlandse chrysantensector is als volgt te formuleren:

De afgelopen jaren is de export naar de belangrijkste markten Duitsland en Frankrijk met 7% minder stuks en resp. -27% en +5% exportwaarde (resp. van 183 naar 133 miljoen en van 77 naar 81 miljoen). Dit levert een druk op de prijzen van m.n. de belichte troschrysant (grootste areaal) waardoor het rendement sterk vermindert. De oorzaak ligt voornamelijk in de verandering van de prijs /kwaliteit verhouding van Nederlands product t.o.v. dat van de concurrentie; de Nederlandse kostprijs is hoger, de kwaliteit is van hoog niveau, maar de kwaliteit van de concurrentie verbetert snel. Daarnaast speelt het imago van chrysant als 'ouderwets' en 'grafbloem' deze markt parten. Op de wat langere termijn stuwt de liberalisering van de energiemarkt de energieprijzen op en kan gewasbeschermingsmiddelenverbruik door gebrek aan mogelijkheden voor geïntegreerde teelt de chrysantenteelt maatschappelijk onacceptabel maken.

5.4 STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN

Voor de diverse zwakten en bedreigingen zijn allerlei oplossingen te bedenken. Echter door de analyse kunnen ze wellicht wat worden samengenomen in grotere groepen van samenhangende oplossingen; oplossingsrichtingen.

1. Voor de Duitse markt "terugvechten" door kostprijs verlagen

Tegen verminderde afname in stuks en de sterke daling van de exportwaarde (verlaagde prijs) kunnen de volgende maatregelen worden ingezet.

- De kostprijs kan op verschillende wijzen verder worden verlaagd. Belangrijk is dat hierbij vooral een efficiëncy-verbetering nodig is t.o.v. van maatregelen die de productie verder verhogen. Dit laatste legt nog meer druk op de markt.
- Kwaliteit verder verbeteren is hier niet het belangrijkste. Nederland scoort al een 8.3 bij de bloemisten. Er is heel veel "energie" nodig om naar 8.5 tot 9 te verhogen. Wel kan worden gewerkt aan verbetering van de betrouwbaarheid van het product; verbeteren van uniformiteit en rijpheid van de bossen (en evt. winterkwaliteit) kan wellicht door betere afspraken over het oogsten en verwerken en controle hierop.
- Promotie / afzetbevordering zou de aandacht weer kunnen vestigen op het Nederlandse product; m.n. op de kwaliteit en verwerkingsmogelijkheden.

Mede door gebrek aan recente marktinformatie lijkt het goed om de verwachte effectiviteit bovenstaande suggesties middels een klein marktonderzoek te toetsen.

2. Voor de Engelse markt: meegroeien; toegevoegde waarde afstemmen op klanten

- De groei op de Engelse markt heeft de afgelopen jaren het verlies op de Duitse markt enigszins kunnen goedmaken. De volgende maatregelen kunnen helpen deze groei door te blijven zetten m.n. gericht op de supermarkten (monobos en boeket) als bloemisten (boeketten en bloemen voor boeketten). Segmentatie naar toepassingsmogelijkheden.
- Men zou de verschillende ketens verschillende bloemen moeten kunnen leveren. De bloemisten zou men bijvoorbeeld meer exclusiviteit moeten bieden. Speciale rassen die niet in de supermarkt te krijgen zijn. Hierdoor kan men het imago van chrysant verbeteren (minder "alledaags"). Dit product zou gegarandeerd moeten zijn. Daarnaast zou het uitgiftebeleid van nieuwe rassen moeten worden verbeterd.
- Naar de supermarkt toe kan men meer werken met boeketten. Vooral de handel is sterk in het maken van boeketten. De boeketten moeten van prima kwaliteit zijn, gegarandeerd kunnen worden en aangevuld worden met extra attributen (gericht op consumer concern) als "milieu-

vriendelijkheid / MPS", voldoen aan hygiëneregels en EUREP-GAP, inspelen op vraag naar productinformatie (op verpakking) evt. gekoppeld aan websites. Kan productaanvoer (sortering, levering, etc.) nog beter op het maken van boeketten worden afgestemd? IN hoeverre kunnen telers meewerken aan het ontwikkelen van productconcepten: product, service, garantie, informatie.

- Ketensamenwerking biedt hier mogelijkheden. Het is belangrijk om het product constant te blijven afstemmen op de wensen van de klant (en klantbeheer). Samenwerking met veredelaars in de keten biedt mogelijkheden voor het organiseren van exclusieve product-markt-combinaties (o.a. Deliflor). Telerverenigingen kunnen middels teelt- en verwerkingsrecepten (en ISO-9000) het product garanderen (via geïntegreerde bestrijding, via Florkeur of "niet goed, nieuw product"). Hoe kan het ontstaan van samenwerkingsverbanden worden gestimuleerd?

3. Overige markten ontwikkelen zoals Italië, Polen, Spanje

Verruiming van de markt, kan de "druk van de ketel nemen" op bestaande markten.

- Met name de afzet naar Italië (aanvullend product op eigen productie) is de afgelopen 2 jaar sterk (70%) toegenomen van 18 naar 31 milj. gulden
- Ook de groei naar Polen is de laatste 4 jaar sterk gegroeid van 2 naar 13 milj. gulden.

Door marktonderzoek zou moeten worden nagegaan hoe het product wordt gebruikt, en wat de gepercipieerde voordelen zijn tov concurrent (substituut-)producten en hoe de groei op deze markten kan worden vervolgd.

4. Verbeteren milieuprestatie Chrysant

Als het verbruik aan gewasbeschermingsmiddelen de chrysantenteelt de das om kan doen is het belangrijk hiervoor snel oplossingen te vinden. Hieraan kan worden gewerkt door de sector in nauwe samenwerking met onderzoek, voorlichting en toelevering. Hierbij wordt gedacht aan verbeteren geïntegreerde bestrijding middels verbetering van het scouten (signaleren), oppakken van Signatuurproject ism demobedrijven, biologische bestrijders, verbeteren spuittechniek, vergroten van het kennisniveau van de telers en in gesprek blijven met de milieubeweging als stakeholder.

5. Aandacht behouden voor kostprijsverlaging

Werken aan verlaging van de kostprijs blijft aandacht verdienen:

- Mechanisering, automatisering kunnen het planten, oogsten en verwerken van chrysanten goedkoper maken. Het verbeteren van de huidige chrysantenknipper, oogstlijnen en bosautomaten (Robosant / plantautomaat) vergt echter een lange termijn. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt wordt aandacht voor dit traject gevraagd.
- Verbetering van raseigenschappen (productontwikkeling door verdelers) kan kosten per stuk verlagen; denk aan) kortere reactietijd. Ontwikkeling van rassen met lagere energiebehoefte en rassen met ziektenresistenties is gewenst maar kost veel tijd.
- Schaalvergroting verlaagt de vaste kosten per chrysant en maakt allerlei investeringen eerder rendabel. Het stelt echter eisen aan managementkwaliteiten van ondernemer en bedrijfsleider. Echter aanbodsgroting leidt tot verdere prijsdruk.
- Ketensamenwerking kan door betere afstemming wellicht de kosten verder verlagen.
- Door nader onderzoek en advies kan energie-inzet in de chrysantenteelt voor in geliberaliseerde markt verder worden geoptimaliseerd om de kostenstijging te drukken.

6. Afzetbevordering

Organisatie CHRYSON kan de voor het chrysantenvak zorgen voor promotie-activiteiten. Uiteraard moeten deze activiteiten en boodschappen worden afgestemd op de verschillende product-markt-combinaties.

- Duitsland: promotie moet goede kwaliteit onderstrepen. Daarnaast kunnen acties worden uitgevoerd met volume-prijscombinaties die de gemiddelde prijs doen stijgen.

- In Engeland kan naast de uitzonderlijke kwaliteit ook de exclusiviteit worden benadrukt om het imago van chrysant weer uit de hoek van “alledaagse bloem” te krijgen.
- Voor Nederland kan worden ingegaan op de door de handel gevraagde salespromotie (PR) richting afnemers om de grote variatie in verwerkingsmogelijkheden te benadrukken. Hier is door BBH i.s.m. CHRYSON een project voor gestart gericht op bloembinders.
- In het algemeen is er vraag naar verkooptraining bij de handel.

Andere algemene elementen t.a.v. bevordering van de afzet:

- Voor effectieve acties is verzamelen van marktinformatie (via CHRYSON) belangrijk. Veilingen(BB), Bloemenbureau Holland, PT en onderzoeksinstituten kunnen dit verzorgen.
- Door het product beter te sorteren op rijpheid en gewicht, is het mogelijk de afnemers nog beter te bedienen. Wellicht kunnen machines dit in de toekomst ondersteunen.
- Ook aanvoerspelling kan afzet bevorderen, maar veredelaars / vermeerderders zijn niet bereid hiervoor informatie te leveren ondanks dat ze precies weten wat er komt. En in deze tijd van vercommercialisering zijn ook telers hiertoe niet meer bereid.

6. ROOS

6.1 EXTERNE ANALYSE

De externe analyse kent vijf invalshoeken, die hieronder zijn uitgewerkt. Binnen elke invalshoek worden zowel algemene tendensen als specifieke ontwikkelingen voor de roos behandeld.

6.1.1 Markt: vraag en aanbod

Nederland ziet aandeel in groeiende wereldimport snijbloemen afnemen

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

Toename areaal roos wereldwijd

Belangrijke productiegebieden voor roos liggen in Nederland, Israël, Kenia, Zimbabwe, Colombia en Ecuador. Dit zijn de landen die ook de meeste rozen exporteren. De rozenexport uit Colombia en Ecuador is vooral gericht op Noord-Amerika. De export uit de Afrikaanse landen en Israël verloopt grotendeels via Nederland. Van slechts weinig landen zijn nauwkeurige en actuele areaalcijfers bekend.

Tabel 12 - Areaal van roos, in [ha]

Land	1995	1996	1997	1998	1999
Colombia	1 000	-	1 700	1710	-
Ecuador	656	900	1 200	1366	-
Nederland	919	912	906	930	962
Kenia	300	400	550	670	750
Zimbabwe	250	300	360	-	-
V.S. van Amerika	301	306	317	311	-
Israël	215	234	236	227	-

Bron: CBS, USDA, HCDA, ETKO, Vakblad voor de Bloemisterij; - : onbekend

Een verdere groei van het rozenareaal is met name te verwachten in Ecuador, Kenia, Zimbabwe en India. Op de Europese markt bestaan de hoofdaanbieders van rozen uit Nederland, de Afrikaanse landen en Israël. Een groter aanbod in de toekomst vanuit Zuid-Amerika is zeer waarschijnlijk. Ecuador en Colombia richten zich nu nog hoofdzakelijk op de Verenigde Staten, maar zullen ook andere markten voorzien van rozen.

Groei en verzadiging op traditionele afzetmarkten roos

De grootste importeurs van rozen zijn Duitsland en de Verenigde Staten. Ook Nederland importeert veel rozen. Deze worden voor een belangrijk gedeelte weer geëxporteerd. De import in onder meer de V.S., Frankrijk, Groot-Brittannië en Italië is de laatste jaren behoorlijk gegroeid. Die van Duitsland en enkele andere EU landen was meer stabiel, wat op een zekere verzadiging van deze markten duidt.

Tabel 13 - Import van roos, in [miljoen hfl]

Bestemming	1995	1996	1997	1998	1999R
Duitsland	377.2	416.4	465.8	508.7	436
V.S. van Amerika	244.1	301.6	402.9	431.3	-
Nederland	152.5	220.3	275.9	334.2	343
Frankrijk	99.8	122.0	139.3	172.0	195
Groot-Brittannië	56.4	65.4	94.4	109.9	115
Italië	43.5	56.2	69.8	96.9	110
Oostenrijk	41.4	51.2	59.6	56.3	58
België/ Luxemburg	27.0	29.6	37.3	40.5	40
Denemarken	21.7	25.4	34.2	32.2	32
Zweden	32.7	41.9	38.1	32.7	27

Bron: Eurostat/PT, USDA; R:Raming; - : onbekend

Nieuwe afzetmarkten bieden kansen

Bloemenbureau Holland (BBH) verwacht dat de Nederlandse export van snijbloemen in 2003 ongeveer 6,5 miljard gulden bedraagt. Deze prognose is gebaseerd om een gemiddelde stijging van 2,6% per jaar. Sterke groei verwacht BBH in Polen, Hongarije, Slowakije, Portugal Griekenland en Ierland. In Spanje en het Verenigd Koninkrijk rekenen ze eveneens op een bovengemiddelde groei. De verwachtingen voor de andere ons omringende landen, waar het verbruik al relatief hoog is, zijn iets minder positief. Zorgelijk is de stagnatie op de Duitstalige markten. Naast een tegenvallende conjunctuur speelt hier de afnemende verkoop van bloemen aan jongeren een rol. In Nederland wordt een licht dalende consumptie verwacht. Wel biedt de Amerikaanse markt nog mogelijkheden voor bolbloemen en exclusieve snijbloemen.

6.1.2 Markt: trends en behoeften

Consument steeds meer uithuizig

Het veranderende leef- en werkpatroon van Europese consumenten beneden de veertig jaar – die daardoor nogal uithuizig zijn – is nadelig voor het bloemenverbruik. In combinatie met de mondiale productietoename schuilt hierin een potentieel gevaar.

Verdere groei van het branchevreemde afzetkanaal

Ook het koopgedrag is de afgelopen decennia drastisch veranderd. Mensen winkelen minder vaak en in minder verschillende winkels: one-stop-shopping is de trend. De supermarkt is veruit favoriet voor het kopen van de primaire levensbehoeften. Bovendien wordt via dit kanaal steeds meer non-food verkocht, waaronder bloemen. Met luxe artikelen poogt het grootwinkelbedrijf de impulsieve en wispelturige consument te verrassen en aan zich te binden. De opkomst van goed bereikbare en breed gesorteerde hypermarkten en superstores – nu nog buiten Nederland – illustreert dit.

De kritische consument

In heel Europa wordt de consument steeds kritischer. Hij is niet bereid meer te betalen dan nodig is. Kwaliteitsaspecten van rozen die voor de consument geen echte meerwaarde hebben, zijn: een week vaasleven, milieuvriendelijkheid en menswaardige arbeidsomstandigheden. Hiervan verwacht de consument dat de producent er al voor gezorgd heeft. Het behoort tot de basiskwaliteit van het product en vormt geen meerwaarde waarvoor de consument extra wil betalen.

Kwantiteit maakt plaats voor kwaliteit, service en toegevoegde waarde. Dit biedt kansen. De moderne consument weet vaak niet precies wat hij zoekt, maar laat zich in de winkel graag verleiden of op nieuwe ideeën brengen.

Verandering van de vraag

De periode van het minimalisme – bijvoorbeeld een enkele strakke plant met grijs blad – is voorbij. Grijstinten worden ingeruild voor felle kleuren bloemen. De consument wil steeds meer keuze hebben. Ze hebben geld te besteden en vinden het belangrijk om – naast hun drukke werkzaamheden – in een gezellige woonomgeving te kunnen vertoeven.

Italië, Frankrijk, Duitsland, Engeland, VS en Oostbloklanden zijn groeimarkten voor geverfde bloemen. Het is moeilijk een beeld te krijgen van de aantallen rozen en chrysanten die werkelijk geverfd worden. Lang niet alle geverfde bloemen, maar ook niet alle bloemen die geverfd gaan worden, komen voor de klok.

Steeds meer speciale bloemendagen

Speciale bloemendagen spelen een steeds belangrijkere rol in de afzet van snijbloemen. Valentijnsdag is voor het product roos wel de meest bekende. Er komen echter steeds meer dagen bij waarop de roos mede een rol speelt. Een goed voorbeeld is secretaressedag. Steeds meer secretaresses krijgen ter gelegenheid van Secretaressedag een bloemetje. Van alle Nederlandse secretaresses kreeg in 1998 51% een bloemetje mee naar huis.

6.1.3 Concurrenten

Belangrijke concurrenten op de Europese markt zijn Israël, Kenia en Zimbabwe. Colombia en Ecuador richten zich vooral op de Amerikaanse markt en zijn daarom minder van invloed. De clustering in drie mondiale productie- en consumptieregio's (Afrika en Europa, Zuid- en Noord-Amerika, Azië) is terug te voeren op de hoge kosten voor luchtvracht.

Israël

Israëlsche kwekers zijn de derde exporteur naar Nederland, met een waarde van ruim 55 miljoen gulden. In 1995 was het areaal 215 ha, maar slechts twintig procent levert jaarrond rozen. In de zomer zijn rozen moeilijk te telen vanwege de hitte. Sinds 1995 is het aantal ingevoerde rozen uit Israël licht gedaald.

Het grootste gedeelte (85%) is klein- en middelgrootbloemigen, met een beperkt assortiment. Investeringskosten zijn hoog in Israël en het duurt lang voordat ze zijn terugverdiend. Daarom spelen de telers niet snel in op vragen uit de markt. Bovendien denken ze niet erg vraaggericht. Een enkeling heeft door dat er nieuwe cultivars en betere teeltechnieken moeten komen.

De kostprijs van kleinbloemigen is drie dubbeltjes, waarbij transport een belangrijke post is. De prijs is concurrerend, maar Nederlandse rozen zijn langer houdbaar. Rozen uit Israël zijn steviger, vooral in de winter.

Colombia

De rozenimport uit Colombia is gedaald. In 1996 was het land nog negende op de ranglijst en leek het nog te groeien; inmiddels staat het niet meer in de top tien. Toch leveren ze redelijke tot goede rozen, hoofdzakelijk grootbloemigen. De kostprijs ligt met 53 cent onder die van Ecuador, maar is hoger dan Afrikaanse rozen. Dit komt door de hogere arbeidskosten in Latijns-Amerika. Slechts zestien procent van de Colombiaanse rozen gaat naar Europa, de rest gaat naar Amerika. Watergebrek en een slecht imago bedreigen het voortbestaan van de teelt. Bestrijdingsmiddelen en belabberde arbeidsomstandigheden geven de productie een slechte naam. Bovendien zijn eigenaren van bloemenfarmen regelmatig slachtoffer van ontvoeringen.

De productiviteit per vierkante met ligt laag, zo'n zeventig procent van de Nederlandse oogst. Maar doordat kwekers onderling geen informatie uitwisselen gaat de kennisontwikkeling erg langzaam.

Ecuador

Ecuador was een snelle groeier. In 1996 voerde de telers voor ruim 14 miljoen gulden aan rozen Nederland binnen. Dat is vorig jaar gestegen tot ruim 38 miljoen. De verwachting was dat deze groei zou doorzetten, maar de economische crises lijkt daaraan een eind te maken. Sinds enige weken (bron: Oogst tuinbouw, 4 juni 1999) komen er bijna geen rozen meer uit Ecuador. Door stakingen is transport onmogelijk. Banksaldo's zijn bevroren en investeerders uit Midden- en Zuid-Amerika die een aantal jaar geleden van Colombia naar Ecuador gingen, gaan weer terug. In Ecuador kweken de telers bijna uitsluitend grootbloemigen van een goede kwaliteit. De knoppen tonen groot en goed, maar van binnen zijn ze soms zwak. Opmerkingen hierover worden niet teruggekoppeld.

Ruim zestig procent van de rozen gaat naar Amerika. In Europa wordt maar een klein deel van de productie afgezet. De kostprijs voor de rozen die naar Europa gaan ligt hoog, tussen de 60 en 65 cent per grootbloemige. Daarvan is bijna dertig cent voor transport.

Zimbabwe

De invoer uit Zimbabwe bestaat voor zestig procent uit grootbloemigen. Als tweede op de ranglijst van rozenexporteurs naar ons land vertegenwoordigen ze een waarde van 66 miljoen gulden aan rozen, die op een kleine 300 ha gekweekt worden. De meesten leveren in de zomermaanden geen rozen, want dan knippen ze het gewas terug. Gedurende onze winter hebben ze veel regen, waardoor botrytis goed gedijt.

De bedrijven zijn kleinschaliger dan in Kenia en Israël Verder is het vervoer erg duur. Er wordt weinig geïmporteerd, waardoor er weinig vrachtvervoer inkomt en dus ook uitgaat. Vervoer bepaalt daarom tweederde van de kostprijs. De struiken zijn vaak oudere cultivars. Opmerkingen over sortiment en kwaliteit worden bijna nooit teruggekoppeld. De kwaliteit van de rozen is redelijk, maar door het langere transport minder dan in Kenia.

Kenia

Keniaanse telers waren in 1998 de belangrijkste exporteurs van rozen naar Nederland, goed voor meer dan honderd miljoen gulden. Zeventig procent van de productie is kleinbloemig. In 1995 bedroeg het areaal 300 ha en de verwachting is dat dit in 2000 is gegroeid tot 600 ha.

De telers zijn erg gericht op nieuwe cultivars. Het assortiment, voorheen niet meer dan een aanvulling, is verbreed en kan concurreren met het Nederlandse aanbod. Maar door de zon zijn de bloemen fletser en de stelen korter.

De kwekerijen in Kenia zijn groot, tussen vijf en twintig ha, met een gemiddelde van acht.

De kostprijs ligt laag: kleinbloemigen kosten twintig cent, grootbloemigen 45. Ongeveer de helft van de kosten is toe te schrijven aan transport. Door het transport lopen de rozen aanzienlijk terug in kwaliteit.

De Roos is het belangrijkste snijbloemen exportproduct voor Kenia. In 1999 voerde Kenia in totaal 24,6 miljoen kg rozen uit. Dit was in 1997 nog 18,3 miljoen kg: een gemiddelde jaarlijkse stijging van 16%. Verreweg de meeste exportrozen hadden Europa als bestemming. Het snelst groeide de uitvoer van Keniaanse rozen naar ons land: van 12.900 ton in 1998 naar 18.000 ton in 1999, een stijging van 40%.

Tabel 14 - Export van roos uit Kenia, in [1000 kg]

Bestemming	1997	1998	1999
Wereld	18 263	17 977	24 642
Nederland	12 700	12 922	18 047
Groot-Brittannië	1 865	1 299	2 881
Duitsland	2 054	2 190	1 988
Zwitserland		430	380
Zweden		235	321
Frankrijk		223	257
Zuid-Afrika		170	241

Bron: HCDA

De Nederlandse rozenteler ondervindt via twee kanalen concurrentie van zijn Keniase collega. In de eerste plaats worden er veel Keniase rozen aan de in Nederland gevestigde handel verkocht. In de tweede plaats verkoopt Kenia direct aan landen die ook door Nederland beleverd worden. Daarvan zijn Groot-Brittannië en Duitsland de belangrijkste.

Kenia versterkt in snel tempo zijn aandeel op de wereldmarkt voor sierteeltproducten. Op dit moment is het land vierde met een aandeel van drie procent. Per jaar groeit de export van sierteeltproducten met zo'n tien tot vijftien procent.

Op de Nederlandse veilingen werden vorig jaar 25.000 ton Keniaanse bloemen verhandeld met een gezamenlijke waarde van 200 miljoen gulden, een verdubbeling ten opzichte van 1991. Daarmee neemt Kenia 22 procent van de import aan sierteeltproducten in Nederland voor zijn rekening. Israël is goed voor 41 procent.

Belangrijke succesfactoren zijn de gunstige arbeidsmarkt en het goede klimaat met veel zon en weinig regen, waardoor de sierteelt jaarrond tegen lage kosten kan produceren. Daarnaast beschikt Kenia over goede luchtverbindingen om de export naar Nederland mogelijk te maken.

Bedreigingen

De ontwikkelingen in de concurrentlanden zorgen voor de nodige bedreigingen. Zo zorgt de stijging van het aanbod uit deze landen voor een daling van de prijzen (met name bij de kleinbloemige roos). Daarnaast wordt de kwaliteit van dit aanbod steeds beter. Verdere internationalisering zorgt er voor dat productontwikkeling in de toelevering zich ook richt op de concurrentlanden. Nederlandse kennis lekt diensgevolge snel weg.

6.1.4 Logistiek

Tracking & tracing verschaft consument inzicht

De consument wil weten wat hij koopt en hoe het is geproduceerd. Bovendien verlangt hij garanties ten aanzien van veiligheid, herkomst en kwaliteit. Elke stap – van producent tot in de winkel – moet traceerbaar zijn. Dit vereist vaste relaties tussen de diverse schakels in de keten. De werkwijze in de bloemensector sluit hier nog onvoldoende op aan. Producten die via de veilingklok worden verhandeld, komen via een fijnmazig distributienet weliswaar wel bij hun eindafnemers terecht, maar veelal anoniem. Deze afzetstructuur belemmert onder meer de terugkoppeling van belangrijke verkoopinformatie, zoals een teleurstellend vaasleven. Het doorvoeren van verbeteringen wordt daardoor bemoeilijkt. Tracking en Tracing is hiervoor de oplossing.

Alternatieve afzetmethoden steeds meer in trek

Lang regeerde verkoop via de veilingklok. Er ontstaan echter alternatieve afzetmethoden. De verkoop buiten de veiling om – het zogeheten bvo-circuit – is flink toegenomen. Er is een duidelijke correlatie tussen de bvo-handel en de bedrijfsomvang. Bij een toenemende bedrijfsomvang kan het voor de kweker aantrekkelijk zijn om rechtstreeks zaken te doen met de handel en het product op zijn bedrijf te verladen.

Elektronische snelweg biedt nieuwe verkoopmogelijkheden

Ook E-commerce neemt toe, onder meer via de transactiesystemen Flower Access en Floraplex. De handel via Internet brengt nieuwe markten binnen bereik, tenminste voor de ondernemer die daar gebruik van wenst te maken. Alom wordt verwacht dat 10% van de totale wereldhandel in food- en agriproducten binnen enkele jaren verloopt via Cyberspace.

6.1.5 Macro-economisch

Kwantiteit maakt plaats voor kwaliteit

Gematigde bevolkingsgroei in Europa, vergrijzing, het groeiende aantal één- en tweepersoonshuishoudens, veranderende levensstijlen en andere opvattingen over de zorg voor Moeder Aarde beïnvloeden de consumptie van snijbloemen. Veel westerse consumenten kiezen voor beter in plaats van meer.

Structureel zijn het kwaliteitsdenken en de behoefte aan meerwaarde en exclusiviteit. In de rijke westerse cultuur moet de agrarische productie voldoen aan de hoogste kwaliteits- en veiligheids-eisen. De hiërarchie van preferenties verschuift.

Hierdoor verbetert de concurrentiepositie van Nederlandse grootbloemige kwaliteitsrozen. De consument heeft geld over voor een goed product.

Gunstige economische ontwikkelingen positief voor de Nederlandse snijbloemensector

Sinds 1995 heeft Europa economisch de wind in de zeilen. De komende jaren zal de periode van hoogconjunctuur naar verwachting aanhouden. Hierdoor zijn kwaliteit en imago het koopgedrag sterker gaan beïnvloeden en is het belang van de prijs afgenomen. Dit heeft de vraag naar kwaliteitsproducten met een hoge toegevoegde waarde stevig aangewakkerd.

De aansluiting van Oost-Europese landen bij de Europese Unie kan de export van Nederlandse snijbloemen naar deze landen stimuleren. Voorwaarde is dat deze economieën zich verder ontwikkelen en stabiliseren. Gunstig is dat verscheidene landen een bloementraditie hebben. Overigens is de integratie van deze landen in de Europese Unie een zeer langdurig proces.

De ophanden zijnde invoering van de euro is gunstig voor de Nederlandse bloemenkweker. Als handelsnatie pur sang profiteert ons land ten volle van het wegvallen van wisselkoersen binnen de Eurolanden.

Maatschappelijke wensen steeds meer leidend in politieke beslissingen

De politiek vertaalt maatschappelijke tendensen, zoals milieuzorg en duurzaamheid, in wetten en regels voor de agrarische sector. In navolging van de intensieve landbouw zal ook de glastuinbouw verantwoording moeten afleggen en aantonen dat zij milieuvriendelijk produceert. De discussies over de reductie van het aantal gewasbeschermingsmiddelen en de toepassing van assimilatieverlichting passen binnen dit kader. Uitzonderingsposities voor de agrarische sector zullen verdwijnen. De relatie tussen overheid en glastuinbouw is reeds aanzienlijk verzakelijkt. Oude verworvenheden als een lage gasprijs en financiële steun voor herstructurering worden niet automatisch gecontinueerd. Binnen de maatschappelijke randvoorwaarden krijgt de vrije marktwerking meer nadruk. Herstructurering en energie staan al een tijd op de politieke agenda.

Liberalisering energiemarkt kopzorg voor snijbloemensector

De Nederlandse energiemarkt wordt in fasen geliberaliseerd. Electriciteitstarieven – exclusief het vastrecht – kunnen hierdoor met 20 tot 30 procent dalen. Hoe de gasmarkt er straks uit ziet is nog niet volledig duidelijk, maar de sector moet rekenen op aanzienlijk hogere stookkosten. De kostprijs zal hierdoor stijgen. Glastuinbouw en energiebedrijven zullen gezamenlijk oplossingen moeten zoeken om de energiehuishouding te optimaliseren. Vooral telers van bloemkwekerijgewassen met jaarlijks een relatief laag gasverbruik en een piekafname in de winter, zoals fresia en tulp, zullen te maken krijgen met een substantiële stijging van de energiekosten. Dit kan leiden tot een versmalling van het assortiment en dientengevolge verzwakking van de concurrentiepositie.

Strengere milieu eisen bedreigend voor rozentelers

Als er meer verplichte beperkingen op milieugebied komen, is er geen toekomst meer voor rozen in Nederland. Althans dit is de mening van Jan van Os, voorzitter van de gewascommissie roos van LTO-groeiservice. Behalve het krimpen van het middelenpakket is belichting een probleem. De vier uur donkertijd dreigt weer omgezet te worden in acht uur.

6.2 INTERNE ANALYSE

De interne analyse kent zes invalshoeken, die hieronder zijn uitgewerkt. Binnen elke invalshoek worden zowel algemene feiten als specifieke ontwikkelingen voor roos behandeld.

6.2.1 Markt: aandeel

Marktaandeel in de totale wereldexport loopt terug

Met een aandeel van 58% in de wereldexport van snijbloemen speelt Nederland een dominante en prijsbepalende rol. Het marktaandeel van Nederlandse snijbloemen in de mondiale productie loopt echter geleidelijk terug.

De gemiddelde wereldimport groeide in 1993-1998 met 11%. Met een exportgroei van 5% zag Nederland zijn aandeel afnemen.

Het aandeel van Nederland in de importwaarde van rozen in de landen van de Europese Unie is in vijf jaar tijd (1993-1998) 14% gedaald.

Sterke positie op belangrijke Europese bestemmingen gehandhaafd

De belangrijkste exportbestemmingen zijn Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Bijna tweederde van de Nederlandse export gaat hier naar toe.

Op de belangrijke Europese bestemmingen heeft de Nederlandse bloemensector zijn hoge aandeel gehandhaafd. Israël kende daarentegen absoluut een achteruitgang op de genoemde markten. Kenia, dat een sterke groei van de productie heeft gerealiseerd, verloor marktaandeel in Duitsland, maar kende hoge groeipercentages op de Britse, Franse en Italiaanse markt. Het directe marktaandeel van Kenia blijft evenwel beperkt tot enkele procenten. Circa tweederde van de bloemenexport wordt via Nederland afgezet.

In het Verenigd Koninkrijk neemt de Nederlandse roos, met een aandeel van 67% in de zomerperiode, de stevigste positie in. Grootste concurrent op deze markt is de eigen productie met een aandeel van 6% en die van de kanaaleilanden (10%). Daarnaast heeft Israël met 10% nog een goed deel van de markt in handen.

Na het Verenigd Koninkrijk heeft Nederland op de Franse markt een goed marktaandeel van 55%. Tegenspeler is de eigen Franse roos met een marktaandeel van 42%.

6.2.2 Markt: afnemers

Grote Europese thuismarkt voor Nederlandse roos

Voor de rozenhandel blijft Duitsland veruit de belangrijkste afzetmarkt. Iets minder dan de helft van de totale uitvoerwaarde gaat richting onze oosterburen. De uitvoer naar Duitsland is de laatste jaren echter niet meer stevig gegroeid. Naar een groot aantal andere landen neemt de export vanuit Nederland toe, zoals naar Frankrijk, Zwitserland (1997), Verenigd Koninkrijk, België, Rusland en de USA. De verspreide afzet over de grote Europese thuismarkt kan als een groot voordeel voor de Nederlandse rozenproductie en –handel worden gezien.

Tabel 15 - Export van rozen uit Nederland

X f 1.000,-	1993	1994	1995	1996	1997
Totaal	640.061	846.350	857.431	931.172	942.069
EU [15]	578.213	767.667	749.354	816.751	788.390
Duitsland	374.553	490.712	471.905	478.355	444.833
Frankrijk	67.162	110.329	106.989	130.595	135.533
Zwitserland	31.687	35.842	41.787	33.110	52.807
Oostenrijk	31.956	34.083	41.095	48.305	44.629
VK	25.541	40.565	36.306	36.133	43.363
België / Lux	22.228	22.559	22.110	29.175	31.362
Rusland	2.780	11.418	20.707	21.466	25.382
Zweden	20.831	20.555	21.506	29.626	24.439
Italië	15.417	18.657	16.104	21.795	24.329
Denemarken	15.028	21.601	22.461	29.330	19.367
USA	2.576	2.675	3.141	2.115	12.190

Bron: Eurostat

6.2.3 Product

Nederlandse kleinbloemige rozen verliezen de slag

De Nederlandse productie, van vooral kleinbloemigen, is te kleinschalig. Dit leidt tot te kleine hoeveelheden van veel soorten. Dit is niet interessant voor supermarkten, die grote uniforme partijen wensen. Nederlandse telers zijn te veel versnipperd doordat zij zich richten op de klok. In plaats daarvan is meer samenwerking gewenst, zodat grote uniforme partijen tot stand gebracht kunnen worden. Dit is iets waartoe concurrent Kenia wel in staat is.

Engelse supermarkt Tesco wil bijvoorbeeld jaarrond regelmaat in het aanbod. De Kenianen kunnen door hun gunstige klimaat week in, week uit een uniform, interessant geprijsd product in vaste aantallen leveren. Hun bloemen vergen weliswaar veel transport, maar dat wordt goedgemaakt door lagere arbeidskosten en minder energie. De Nederlandse rozen variëren bijna wekelijks in prijs en kwaliteit. Daar kan Tesco niet mee uit de voeten.

Nederlandse telers van kleinbloemige rozen kijken daarom steeds vaker uit naar andere producten of een cultivar van een groter slag, want daar is een veel beter rendement mee te halen. De daling van de aanvoer van Nederlandse kleinbloemigen met 9% tot 164 miljoen stuks in het eerste kwartaal van 2000 zal vermoedelijk nog groter uitvallen.

Er is ook nauwelijks nog een verbreding in het assortiment kleinbloemigen. Veredelaars in dit segment hebben hun bakens definitief verzet. Een beter bewijs voor het steeds geringere perspectief is er niet.

Kwaliteit van de Nederlandse roos staat hoog aangeschreven

De kwaliteit van het product is de laatste jaren verbeterd door toename van belichting. Daarnaast is de hoge kwaliteit van onze roos voor een deel te danken aan de ligging van Nederland. Bloemen die in Nederland worden verhandeld komen hoofdzakelijk bij de Europese consument terecht. De weg van kas naar huiskamer is dus kort. Producten uit Afrika en Amerika zijn vaak een tot twee dagen langer onderweg. Bovendien komen de rozen in dozen per vliegtuig naar Europa. Door het droge vervoer zijn de bloemen minder lang houdbaar.

Nederlandse grootbloemige rozen komen daardoor vaker in een hoog marktsegment terecht dan grootbloemige importrozen, zo blijkt uit navraag bij exporteurs. Dit komt met name door de versheid, maar tevens door het geboden sortiment. Dit feit verklaart voor een deel ook de hogere prijs. Het vertrouwen in Nederlandse grootbloemige rozen blijkt voor handelaren gemiddeld hoger te worden aangeslagen, zo laten exporteurs weten.

Dit verklaart ook het huidige aandeel van de Nederlandse grootbloemige rozen in de totale (VBN-) aanvoer van grootbloemige rozen in 1998, die 65,2% bedraagt. In 1997 was dit aandeel 65,9% en in 1996 69,1%. De terugloop van het aandeel van Nederlandse rozen blijkt dus in 1998 grotendeels tot stilstand te zijn gekomen.

Inspelen op wensen uit de markt verzekert bestaansrecht

De belangrijkste ontwikkeling is ongetwijfeld de verbreding van het assortiment. In 2000 zijn er al meer dan 40 nieuwe grootbloemige cultivars op de veilingen geïntroduceerd. Sommige handelaren stellen dit zeer op prijs omdat zij hun klanten graag iets nieuws willen aanbieden. Van de noviteiten heeft een aantal inmiddels de kritische massa bereikt, waardoor ook aan navraag kan worden voldaan. Uniformiteit in de bos, qua lengte en dikte, wordt nog belangrijker.

Dit sluit aan bij onderzoek van het PBG (2000, Keteninformatie Roos). Onderzocht zijn de belangrijkste inkoopcriteria voor roos en de verbeteringen, die tot stand gebracht moeten worden. Na kostprijs werd betrouwbaarheid aangevoerd als belangrijkste verbeterpunt. Hierbij wordt door handelsbedrijven gedoeld op betrouwbaarheid in relatie tot items als versheid, maximale houdbaarheid, uniformiteit van lengte en vrij van ziekten en beschadigingen.

De roos roept exclusieve emotie op. Een emotie die meer en meer wordt gekoppeld aan het grootbloemige assortiment. Het is dit exclusieve segment, waarop de Nederlandse rozenteler zich meer en meer richt.

Technologie snijbloemensector een blijvende kracht

Veredeling, tuinbouwtechniek en mechanisatie hebben fors bijgedragen aan de bloei van de Nederlandse bloementeel. Veredeling vormt het fundament van een kwalitatief aantrekkelijk en onderscheidend assortiment snijbloemen, terwijl Nederland in klimaatbeheersing en milieutechnologie straatlengten voor ligt op het buitenland.

6.2.4 Organisatie

Ketenhechtheid onvoldoende, maar belang onderkend

Het opbouwen van een relatie met een handelaar is 'een essentieel punt van het ondernemingsbeleid'. Dat concluderen de telers die meededen aan een proefproject waarin de ideeën achter het Businessplan zijn getoetst.

Het marktcontact is - althans voor een groep voorlopers - duidelijk toegenomen. Telers hebben massaal gebruik gemaakt van de mogelijkheid meer te weten te komen wie hun belangrijkste klanten zijn. Een bovenlaag van de rozentelers doet ook daadwerkelijk iets met die informatie. Veel telers worstelen met de vraag of zij dat marktcontact moeten verbeteren, of dat hun veiling dat voor hen moet doen.

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

Schaalvergroting én topkwaliteit?

Schaalvergroting kan een antwoord zijn op de roep naar kostenverlaging, ook vanwege de toenemende mogelijkheden tot automatisering. Voor bepaalde marktsegmenten, waarvoor de massa een belangrijk uitgangspunt is, is schaalvergroting onontkoombaar.

De noodzaak tot schaalvergroting en de visie dat Nederlandse telers zich vooral op topkwaliteit moeten richten, zijn met elkaar in tegenspraak. Althans dit is de mening van sommige telers. Topkwaliteit zou zich slecht verhouden met massaproductie, die eigen is aan bedrijven van 5 of 6 ha. Anderen zeggen dat dit wel kan, maar dat daarvoor een ander ondernemerschap nodig is waarbij de ondernemer veel meer een 'netwerker' is.

Samenwerking, een mogelijkheid schaalvergroting versneld door te voeren, komt niet van de grond in de rozenteelt. Een veredelaar: 'Telers van topkwaliteit krijg je niet rond de tafel, ze vinden allemaal dat ze de beste zijn en dat hun imago alleen maar kan verslechteren door te gaan samenwerken.'

Buitenlandse investeringen handelshuizen een teken aan de wand

Nederlandse handelshuizen investeren rechtstreeks in buitenlandse productiebedrijven en richten lokale distributiecentra op. De grootste potentie hebben de Afrikaanse landen. Daar is de productie dan ook fors toegenomen, een ontwikkeling die nog lang niet ten einde is.

Nederlandse veredelaars dragen bij aan succes op de markt

De soorten, die momenteel goede prijzen zetten, komen bijna allemaal uit Nederland. Dit komt omdat de veredeling hier praktisch in de achtertuin van de kwekers gebeurt. Nieuwe soorten groeien hier goed, omdat ze worden veredeld op Nederlandse omstandigheden. Het uitgiftebeleid van de veredelaar zorgt ervoor dat een nieuwe cultivar bij een beperkt aantal kwekers begint, meestal twee of drie verspreid in Nederland. Hierdoor is Nederland marktbepalend.

6.2.5 Logistiek

Logistieke spilfunctie ijzersterk

Nederland is het internationale handelscentrum voor bloemkwekerijproducten, waaronder dus ook snijbloemen. Door de aanwezigheid van een efficiënt logistiek apparaat – toeleveranciers, bloemenveilingen en groothandel – en de gunstige ligging in West-Europa kon ons land uitgroeien tot de grootste (re-)exporteur in de wereld.

6.2.6 Financiën

Kostprijszorgenkind Nederlandse rozenteelt

Rozentelers tonen zich ronduit bezorgd over de ontwikkeling van hun kostprijs. Uit berekeningen van het Landbouweconomisch Instituut (LEI) voor het businessplan Roos dat in 1998 verscheen, bleek al dat de kostprijs van vooral kleinbloemigen het zorgenkindje is van de Nederlandse rozenteelt. Dat is niet verbeterd. Denk maar aan de stijgende gasprijs, de stijgende arbeidskosten, de

stijgende grondprijzen annex ruimteproblematiek, de problemen op de arbeidsmarkt, het snijden in het aantal toegelaten bestrijdingsmiddelen en de dure milieumaatregelen. Volgens telers biedt verlagen van de productiekosten bij gelijkblijvende bedrijfsgrootte weinig of geen soelaas.

Tabel 16 - Meerjaren overzicht rozen (met en zonder assimilatiebelichting)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Totaal opbrengsten	105.25	110.02	111.47	118.26	121.64	122.93
Totaal kosten	110.36	112.66	114.19	118.92	117.91	122.10
Netto Bedrijfsresultaat	-5.11	-2.64	-2.72	-0.66	3.73	0.83

Bron: Bedrijfsvergelijkend Overzicht Glastuinbouw

Nederlandse grootbloemige roos heeft financieel toekomstperspectief

De omzet van rozen steeg in 1999 met 3,3% tot een bedrag van f 1.291 miljoen. De aanvoer steeg met 6,8% tot 3.244 miljoen stuks. De gemiddelde prijs daalde met 1 cent naar 40 cent per stuk. De grootbloemige rozen zijn opnieuw belangrijker geworden in de totale rozenverkoop. Inmiddels is 53,5% van de totale behaalde omzet afkomstig van verkochte grootbloemige rozen. Kleinbloemige rozen hebben een groot deel ingeleverd en daalden naar een percentage van 41,5 procent van de totale omzet.

De totale omzet van importrozen die verhandeld zijn op de VBN-veilingen bedroeg in 1999 f 329 miljoen. Dit is 10% meer dan in 1998. De aanvoer steeg met 12,4% tot 1,2 miljard stuks, bij een gelijkblijvende gemiddelde prijs van 29 cent per stuk.

De omzet van grootbloemige rozen nam in 1999 met 13,1% toe tot f 691 miljoen. Deze stijging is vooral door de aantallen bepaald (18% meer stuks) want de gemiddelde prijs daalde met 3 cent naar 57 cent per stuk.

Nederlandse grootbloemige rozen doen het met deze gemiddelde prijs in de markt echter veel beter dan grootbloemige rozen uit andere landen. Geïmporteerde grootbloemigen rozen kwamen niet verder dan een gemiddelde prijs van 36,9 cent. Dit blijkt uit cijfers over 1998 van de Vereniging van Bloemenveilingen in Nederland, de VBN. De grootbloemige rozen die worden geveild door Tele Flower Auction en de grootbloemige rozen die door de Nederlandse groothandel zelf wordt geïmporteerd, vallen hier buiten.

De import van grootbloemige rozen steeg in 1999 met 5,2% in omzet naar f 137 miljoen. De gemiddelde prijs daalde opnieuw met 1 cent naar 36 cent per stuk.

De verkoop van kleinbloemige rozen bleef in 1999 in aantallen gelijk aan 1998, maar de omzet daalde met 7% tot f 535 miljoen. Dit was het gevolg van een daling van de gemiddelde prijs met twee cent naar 29 cent per stuk.

De omzet van de import van kleinbloemige rozen steeg in 1999 met 15,8% naar f 169 miljoen. De gemiddelde prijs bleef gelijk op 25 cent per stuk. In 1997 was de gemiddelde prijs 27 cent per stuk.

6.3 SYNTHESE

De bedreigingen uit de externe omgeving en de zwaktes van de Nederlandse rozensector zelf vormen de belangrijkste aanleiding om een veranderingsproces in te zetten.

6.3.1 Samenvatting SWOT

Samengevat constateren we voor de rozensector de volgende bedreigingen en zwaktes:

Extern (bedreigingen)	Intern (zwakten)
• Toename van het aanbod rozen wereldwijd • Het kwalitatief steeds betere aanbod van kleinbloemige rozen uit Kenia • Steeds hogere eisen ten aanzien van milieu en energie	• Anonimiteit van de afzetstructuur • Marktaandeel binnen Europa loopt terug • Kleinbloemigen te duur en verkrijgbare aantallen te klein • Marktcontact en ketenhechtheid kunnen worden verbeterd • Hoge productiekosten, door o.m. energie en arbeid

Daarnaast zijn er de volgende kansen en sterkten voor de rozensector aan te geven:

Extern (kansen)	Intern (sterkten)
• Consument wordt steeds kritischer aangaande kwaliteit en exclusiviteit • Nieuwe afzetmarkten en –methoden bieden perspectieven	• Kwaliteit Nederlandse grootbloemigen zeer goed • Koploper in technologische ontwikkelingen en onderzoek • Logistiek centrum van de wereld

6.3.2 Centaal probleem

Het centrale probleem van de Nederlandse rozensector is als volgt te formuleren:

Voor de consument is basiskwaliteit een steeds breder begrip aan het worden. Zij vertaalt dit door in hogere eisen bij het inkopen van haar producten. Het GWB is daarom genoodzaakt de lat ten aanzien van kwaliteit steeds hoger te leggen omwille van haar concurrentiepositie. Dit wordt doorvertaald naar de voorliggende schakels in de keten. Eindafnemers als het GWB hebben daarom steeds meer de behoefte aan een meer gestructureerde samenwerking met telers. Middels samenwerking kunnen zij goede afspraken maken over prijs en kwaliteit. Door een 1 op 1 relatie houden zij de keten zo zuiver mogelijk. Dit in relatie tot traceerbaarheid, kostenverlaging en versheid.

Het is deze manier van werken waarin de Nederlandse rozensector nog een grote stap heeft te maken. Betreffende de kleinbloemige rozen mogen we reeds voorzichtig vaststellen dat zij de slag in deze heeft gemist. Tot nu toe is zij weinig flexibel in het voldoen aan de wensen van de klant. Om te kunnen blijven opereren kan gekozen worden voor de volgende oplossingsrichtingen. Er moet meer worden samengewerkt en gericht worden afgezet om in de toekomst in beeld te blijven. Maatwerk met toevoegde waarde dient te worden geleverd. Hierbij dient men zich te onderscheiden door lagere kosten, betere en constante kwaliteit, exclusiviteit of een uniek verkoopconcept. In sommige gevallen speelt partijgrootte en daarmee samenwerking met andere telers ook een belangrijke rol.

6.4 STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN

Vanuit het centrale probleem voor de Nederlandse rozensector kunnen een aantal strategische aandachtspunten worden gedefinieerd.

1. Kwaliteit en onderscheid beter profileren

Nederland loopt voorop waar het gaat om het aanbieden van kwalitatief goede bloemisterijproducten. Dit geldt ook voor rozen. De consument in het rijke westen is ook steeds meer bereid om te betalen voor kwalitatief hoogwaardige producten, die bovendien onderscheidend zijn. De rol van kwaliteitsleverancier kan door Nederland nog veel meer worden uitgebuit. Eveneens de mogelijkheid tot het bieden van onderscheidende producten. Zij heeft daarvoor de technische kennis in huis en heeft tevens logistiek gezien grote kwaliteitsvoordelen (korte lijnen) ten opzichte van haar directe concurrenten. Het ontbreekt echter nog aan een goede communicatie over deze kwaliteit.

2. Kiezen voor samenwerking met ketenpartners en daarmee directe marktbewerking

De relaties met directe afnemers als het GWB kunnen sterk worden verbeterd omwille van de geboden kwaliteit en andere belangrijke productspecificaties. Door het verbeteren van het contact in de keten en met de afzetmarkten kan nog gericht worden ingespeeld op de specifieke wensen, die daar leven. Hierdoor kan een voorkeurspositie worden gecreëerd die levering garandeert. Ook op geheel nieuwe afzetmarkten dient men door een goed contact helder te maken hoe uniek het Nederlandse rozenaanbod is (kwaliteit, sortiment, etc.)

3. Focus op rendabele teelten

Kleinbloemige rozen zijn grotendeels verworden tot een bulkproduct. Voor de kleinbloemige roos is er dus alleen perspectief als er grote partijen geleverd kunnen worden tegen een lage kostprijs. Veel kleinbloemige rozen worden verwerkt in kant en klare boeketten. Deze boeketten worden steeds meer afgezet via het GWB. Binnen dit afzetkanaal ondervindt de Nederlandse rozensector felle concurrentie van de Afrikaanse producenten. Door een beduidend lagere kostprijs en een groot aanbod is de Nederlandse producent van kleinbloemige rozen niet in staat te concurreren met deze aanbieders binnen dit afzetkanaal. De (overgebleven) aanbieders van dit product dienen zich daarom vooral te richten op de afnemers van het kwaliteitsproduct, die tevens op zoek zijn naar een onderscheidend product. Dit kan bewerkstelligd worden door het toevoegen van waarde en het leveren van service op maat. Het zijn echter toch met name de grootbloemige rozen die zich in een kwalitatief hoogwaardig segment bevinden en waar de consument duidelijk meer geld voor over heeft. Hiermee zijn de te maken keuzen voor telers van de kleinbloemige roos geschetst.

7. GERBERA

De gerberasector bestaat uit meerdere segmenten, te weten: de grootbloemige , de mini en de micro gerbera als snijbloemen en de potgerbera. In deze analyse worden in hoofdzaak de grootbloemige en mini gerbera behandeld.

7.1 EXTERNE ANALYSE

7.1.1 Kansen

- Invullen van de vraag naar voldoende aantallen van kwalitatief goede gerbera's in de winter
- De afzetmarkt in Oost-Europa is nog groeiend (vooral kleinbloemigen), ook andere verre markten bieden kansen (Verenigde Staten, verre oosten).
- De pottenteelt levert als teeltsysteem goede resultaten op. Substraatproblemen behoren hiermee tot het verleden.
- Kwaliteitszorg, goede kwaliteitskeuring en datumcodering ten behoeve van het kunnen garanderen van een betere kwaliteit en houdbaarheid (minimaal 14 dagen).
- Marketing en promotie, onder meer verstrekken van productinformatie (wat zijn goede nieuwe cultivars) en de ontwikkeling van speciale consumentenverpakkingen ter bevordering van de verkoop.

7.1.2 Bedreigingen

- Het wegvallen van een aantal selectieve correctiemiddelen die in de geïntegreerde teelt worden toegepast.
- Liberalisering van de energiemarkt: hogere energiekosten.
- Haalbaarheid van de AMvB normen.
- Krapte op de arbeidsmarkt.
- Suikerrot: een goede methode om suikerrot te bestrijden of te voorkomen is er nog steeds niet.
- Concurrentie van lokale productie (Duitsland, Frankrijk), Israël en Italië (in Duitsland en Oostenrijk). Productkwaliteit van de concurrentie wordt gestaag beter.
- Economische ontwikkelingen in belangrijke afzetlanden: een mindere goed draaiende economie is nadelig voor de bloemenverkoop (Duitsland), ook kunnen BTW verhogingen de bloemenverkoop remmen (in voormalige Oostblok landen).

7.2 INTERNE ANALYSE

7.2.1 Sterkten

- Met de komst van mini-gerbera heeft Nederland zijn positie als gerbera aanbieder sterk verbeterd. Het bedrijfseconomisch rendement van de mini is ongeveer 10% beter dan grootbloemig. De mini-gerbera is meer een aanvulling op het grootbloemige assortiment gebleken dan een vervanger.

- Gerbera is momenteel in de mode: zowel solo (grootbloemigen) in een vaasje of kleinbloemige in een gemengd boeket. De bloem kan met vele trends meelopen.
- Het aanwezige kleurenpalet binnen de productgroep gerbera is groot, actuele kleuren zijn beschikbaar.
- Het product is gemakkelijk te verwerken product.
- Met gerbera kan snel worden ingespeeld op vragen uit de markt naar nieuwe kleuren en typen (binnen een jaar).
- De houdbaarheid nieuwe rassen wordt steeds beter.
- De teelt van de gerbera is erg milieuvriendelijk: het is mogelijk gerbera's praktisch zonder chemische gewasbeschermingsmiddelen te telen. De overstap naar geïntegreerde gewasbescherming heeft tot gevolg dat de afhankelijkheid en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen sterk zijn gedaald.
- Nederland heeft een centrale en zeer sterke positie in de mondiale marketing en distributie van snijbloemen.

7.2.2 Zwakten

- De piekproductie in het voorjaar, na half februari, volgend op een periode van schaarste (verdrivoudiging van de aanvoer). Voor zowel de prijsvorming als de arbeidsfilm op het productiebedrijf is een meer egale productieverdeling over het jaar gewenst.
- De kwaliteit in de winterperiode is matig tot slecht. Door de schaarste zijn deze bloemen wel duur. Dure maar kwalitatief matige bloemen zijn niet bevorderlijk voor herhalingsaankopen.
- Kwaliteitsafname in de keten na teelt: door Botrytis (=smet) en beschadigingen.
- Huidige verpakkingen voor gerbera's zijn niet allemaal optimaal voor het kwaliteitsbehoud: droog transport (voor de langere afstand) heeft negatief effect op de productkwaliteit. Transport van (vooral grootbloemige) gerbera's is duur.
- De financiële resultaten zijn enkele jaren redelijk geweest, bij grootbloemigen minder goed dan kleinbloemigen. Er is recent een uitbreiding in de Nederlandse gerberateelt opgetreden, dit zal de prijsvorming waarschijnlijk niet positief beïnvloeden.
- Het assortiment verandert te snel. Nieuwe rassen zijn niet altijd verbeteringen op het bestaande assortiment.
- Mogelijkheden van specialisatie en waardetoevoeging en daardoor onderscheidend vermogen tussen telers onderling worden onvoldoende benut.
- Bloem knakt vaak om in de vaas, daar waar de steel de vaas raakt.

7.3 SYNTHESE

De bedreigingen uit de externe omgeving en de zwaktes van de Nederlandse gerberasector zelf vormen de belangrijkste aanleiding om een veranderingsproces in te zetten.

7.3.1 Samenvatting SWOT

Samengevat constateren we voor de gerberasector de volgende bedreigingen en zwaktes:

Extern (bedreigingen)	Intern (zwakten)
• Beschikbaarheid van arbeid • Liberalisering energiemarkt • Minder chemische gewasbeschermingsmiddelen beschikbaar • Suikerrot	• Productiepiek in het voorjaar • Winterkwaliteit • Houdbaarheid • Kwaliteitsverloop in de keten • Door snelle veranderingen ondoorzichtig assortiment

Daarnaast zijn er de volgende kansen en sterkten voor de gerberasector aan te geven:

Extern (kansen)	Intern (sterkten)
• Promotie, onder meer productinformatie en consumentenverpakkingen • Nieuwe en groeiende afzetmarkten • Kwaliteitszorg	• Opkomst van de kleinbloemige naast de grootbloemige gerbera • Modieus qua kleuren, vormen en gebruiksmogelijkheden • Snelle aanpassing aan veranderende marktvraag mogelijk • Milieuvriendelijk te telen

7.3.2 Centraal probleem

Het centrale probleem van de Nederlandse gerberasector is als volgt te formuleren:

De vraag naar gerbera's is de afgelopen jaren steeds toegenomen. Vanaf 1993 vertonen de veilingverkoop van gerbera een continue groei. In de omzetverdeling is de teruggang van de grootbloemige gerbera te zien. De mini-gerbera heeft dit gat opgevuld. Het financiële rendement is na jarenlange groei gestabiliseerd: na de gestage uitbreiding van de gerberateelt in Nederland zijn in het seizoen 1999-2000 de prijzen onder druk komen te staan. Met name in het voorjaar, wanneer er sprake is van een productie-explosie, is er sprake van overaanbod (met doordraai tot gevolg). Dit overaanbod komt na een periode met een gering aanbod van bloemen van matige kwaliteit. Voor het imago van de bloem is een meer gelijkmatige aanvoer van gemiddeld betere kwaliteit van groot belang. Een ander nadeel van een niet vlak productiepatroon heeft te maken met de arbeidsvoorziening op de teeltbedrijven: het wordt steeds moeilijker om arbeidskrachten te vinden om het vele werk in de piekperiode te kunnen verrichten. Arbeid wordt steeds schaarser en duurder. Een ander probleem is dat het kwaliteitsverloop in de keten nog te groot is. De houdbaarheid van de gerbera behoeft verbetering. Een van de mogelijkheden om dit te verbeteren, is door langer houdbare rassen te ontwikkelen. Momenteel komen er echter teveel nieuwe rassen op de markt waarvan de meerwaarde op onder andere dit aspect niet duidelijk is: transparantie hierin is gewenst.

7.4 STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN

Vanuit het centrale probleem voor de Nederlandse gerberasector kunnen een aantal strategische aandachtspunten worden gedefinieerd.

1. Assimilatiebelichting

Assimilatiebelichting zou er voor kunnen zorgen dat ook in de winter kwalitatief voldoende Nederlands product op de markt komt. Daarnaast kan het zorgdragen voor meer spreiding van het aanbod over het gehele jaar, wat op zich zelf goed is voor de markt en bovendien een vlakker arbeidsfilm oplevert.

2. Mechanisatie

Mechanisatie in de kas en in de schuur kan er voor zorgdragen dat de arbeidsbehoefte op bedrijven omlaag gaat. Mechanisatie is daarnaast interessant voor de steeds later binnenkomende bestellingen van de handel. Gerbera is daghandel geworden en door mechanisatie kan sneller worden gereageerd.

3. Ketenkwaliteit

De structurele afzet van gerbera's kan nog verder worden verbeterd door aandacht te schenken aan de kwaliteit in de keten. Dit heeft hoofdzakelijk een relatie met de gebruikte verpakkingen (wel of niet op water). Door kwaliteitsverbetering kan vooral de minigerbera een stevigere positie verkrijgen voor de verwerking in het gemengde boeket. Kwaliteitszorg in de keten kan worden ingezet om de uiteindelijke kwaliteit te waarborgen. Een goed systeem met kwaliteitskeuringen en datumcodering maakt hiervan deel uit.

4. Assortiment en promotie

Een sterk punt van de gerbera is dat snel op veranderende vragen in de markt kan worden ingespeeld: nieuwe kleuren en typen kunnen snel worden geïntroduceerd. Wel is het zaak dat nieuwe cultivars duidelijk onderscheidend van het bestaande assortiment moeten zijn en dat dit goed naar afnemers gecommuniceerd wordt. Dit kan ondersteund worden door gebruik te maken van speciale consumentenverpakkingen.

8. LELIE

In deze SWOT worden de sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen van de Nederlandse leliesector geanalyseerd. De leliesector kan in twee belangrijke delen worden gesplitst: de bollenteelt en de bloementeelt. In deze SWOT ligt de focus op de leliebloementeelt oftewel de broeierij. Het lelie assortiment kan worden opgesplitst in vier belangrijke groepen, te weten: Aziatische hybriden, Oriëntal hybriden, Longiflorums en LA-hybriden. Daarnaast zijn er nog een aantal andere lelietypen, die tot de groep "overigen" worden gerekend. Deze SWOT gaat in principe over de vier genoemde groepen snijlelies. Indien ontwikkelingen betrekking hebben op een specifieke groep, wordt dit vermeld.

In 2000 werd er in Nederland op een areaal van 283 ha leliebloemen geproduceerd. In dat jaar werden er op de bloemenveilingen 382 miljoen stelen lelies aangevoerd, goed voor een omzet van 330 miljoen gulden. Oriëntals zijn met een aandeel van 49% in de omzet de belangrijkste groep, gevolgd door Aziaten met 25%, Longiflorums met 18% en LA-hybriden met 7%. In veilingomzet is lelie na roos, chrysant en tulp de vierde snijbloem van Nederland. De meeste leliebloemen worden geëxporteerd. Exacte exportcijfers zijn niet bekend, deze worden niet geregistreerd. De belangrijkste afnemer is Duitsland, ongeveer een kwart van de totale leliebloemenexport gaat hier naartoe. Andere belangrijke exportbestemmingen zijn Frankrijk en Groot-Brittannië. De buitenlandse concurrentie voor Nederlandse leliebloemenkwekers is gering. Het gaat met name om concurrentie van lokale productie (bijvoorbeeld in Italië). Landen met een bescheiden leliebloemenexport naar de Europese markt zijn Spanje, Israël (met name Longiflorums) en Zimbabwe (Oriëntals). De exportstromen lopen in de meeste gevallen via de Nederlandse veilingen en groothandelaren.

8.1 EXTERNE ANALYSE

8.1.1 Kansen

- Vragen uit de markt naar productdifferentiatie: andere soorten, kleuren, en verwerkingsmogelijkheden
- Vraag naar kwalitatief goede lelies in de winter.
- Vraag naar lelies met een gewaarborgde kwaliteit.
- Vraag van grootwinkelbedrijven naar onder meer bloemen uit geïntegreerde teelt, geproduceerd onder goede arbeidsomstandigheden etc. (Eurep-Gap).
- Nieuwe en groeiende markten en marktsegmenten (oa grootwinkelbedrijf)
- Verkoop via internet (e-commerce).

8.1.2 Bedreigingen

- Overaanbod in Nederland, bij zowel Aziaten, LA-hybriden als Longiflorums, maar ook bij Oriëntals.
- Buitenlandse concurrentie op de internationale markt is nog gering, maar kan toenemen. In Nederland is de import afkomstig uit Spanje, Portugal, Israël (Longiflorums) en ook Zimbabwe (Oriëntals). Vooral in Israël en Spanje is men in staat goede kwaliteit te produceren.
- Toenemende lokale productie in afnemerslanden.

- Liberalisering van de energiemarkt met hogere energiekosten tot gevolg.
- Schaarste van arbeid.
- Vermindering van het aantal toegelaten chemische gewasbeschermingsmiddelen, met name voor bolontsmetting (tegen *Penicillium* rot) en in de kas tegen *Botrytus*, bladaaltjes, *Phytophthora* en luizen. Luizen zijn een belangrijke vector voor virusverspreiding.

8.2 INTERNE ANALYSE

8.2.1 Sterkten

- Nederland is wereldwijd marktleider op het gebied van de leliebloementeel.
- Nederland is wereldwijd marktleider op het gebied van de veredeling en de leliebollenteelt.
- Professionalisering: de teelt van leliebloemen vindt vrijwel alleen nog op gespecialiseerde leliebroeierij bedrijven plaats. De hoge prijs van het uitgangsmateriaal en de daarmee gepaard gaande financiële risico's vormen een drempel voor nieuwe toetreders.
- Imago van de leliebloem: luxe, elegant, trendy en decoratief.
- Aziaten en LA-hybriden zijn goed te gebruiken in gemengde boeketten (kleurig).
- Oriëntals zijn exclusieve bloemen.
- Longiflorum: modieus is het gebruik van één bloem solo in een vaasje.
- Lelies worden vaak voor het grafsegment gebruikt (Longiflorums), maar ook voor huwelijken.
- De gemiddelde leliebloem is het afgelopen decennium steeds meer waard geworden. De aanvoer op de veilingen is in stuks met 8% toegenomen, de waarde met 47%. Dit is deels te wijten aan een groter marktaandeel van de (dure) Oriëntals ten opzichte van de (goedkopere) Aziaten.
- Uit marktonderzoek is gebleken dat consumenten in Nederland, Duitsland en Frankrijk niet meer klachten hebben over lelies dan over de gemiddelde snijbloem.
- Innovatieve productgroep. Dit blijkt onder meer uit de ontwikkeling van geheel nieuwe typen lelies, uit zogenaamde soortkruisingen. Als voorbeeld kan de groep OT-hybriden genoemd worden. Hierin komen unieke combinaties van bloemvorm en kleur voor. Daarnaast zouden OT-hybriden meer resistent tegen bepaalde schimmels zijn.

8.2.2 Zwakten

- Relatief lage deelname aan MPS. Dit is deels te wijten aan het uitgangsmateriaal: de milieuscore van de gebruikte leliebollen is nog moeilijk vast te stellen. Daarnaast zijn er grote verschillen in verbruik tussen de verschillende bedrijfssystemen: intensieve teelten vergen 10% tot 15% meer verbruik dan minder intensieve teelten.
- Beperkte toepassing van geïntegreerde gewasbescherming. Belangrijke ziekten en plagen als vuur (*botrytus*) en aaltjes zijn bijvoorbeeld nog niet biologisch te bestrijden.
- Hoog verbruik aan chemische gewasbeschermingsmiddelen, met name bij bolontsmetting.
- Winterkwaliteit.
- Houdbaarheid door matige kwaliteit van blad en knop.
- Onregelmatige aanvoer.
- Bepaalde producteigenschappen worden door sommige consumenten niet gewaardeerd, zoals geur (te "zwaar") en stuifmeel (kan vlekken op kleding veroorzaken).
- Grote aantal nieuwe cultivars dat elk jaar wordt geïntroduceerd. Waarbij voor de verschillende schakels in de keten de voordelen ten opzichte van het huidige assortiment vaak niet duidelijk zijn.
- Geringe beschikbaarheid van marktinformatie, zowel over vraag als aanbod (van buitenteelt).

8.3 SYNTHESE

De bedreigingen uit de externe omgeving en de zwaktes van de Nederlandse leliesector zelf vormen de belangrijkste aanleiding om een veranderingsproces in te zetten.

8.3.1 Samenvatting SWOT

Samengevat constateren we voor de leliesector de volgende bedreigingen en zwaktes:

Extern (bedreigingen)	Intern (zwakten)
• Overaanbod, met name bij Aziaten • Verminderde beschikbaarheid van chemische gewasbeschermingsmiddelen • Stijgende energiekosten • Tekort aan arbeidskrachten	• Hoog verbruik van chemische gewasbeschermingsmiddelen • Matige winterkwaliteit • Te groot aantal nieuwe cultivars die onvoldoende onderscheidend zijn • Gebrek aan marktinformatie • Hoge kostprijs, onder meer door duur uitgangsmateriaal (financiële risico's) • Onregelmatige aanvoer

Daarnaast zijn er de volgende kansen en sterkten aan te geven:

Extern (kansen)	Intern (sterkten)
• Vraag naar betere winterkwaliteit • Toepassing nieuwe teeltsystemen • Continue vraag naar productvernieuwing • Vraag naar lelies van gewaarborgde kwaliteit • Vraag naar maatschappelijk verantwoord (vooral milieuvriendelijk) geteelde leliebloemen	• Sterke marktpositie • Hoge prijzen, met name voor Oriëntals • Goed imago • Sterk ontwikkeld bollencomplex in Nederland: veredeling, bollenteelt, bloementeelt, bollen- en bloemenhandel, kennis en (teelt-) techniek • Breed assortiment, veel productvernieuwing

8.3.2 Centraal probleem

Het centrale probleem van de Nederlandse leliesector is als volgt te formuleren:

De productgroep lelie is zeer breed en blijkt door nieuwe veredelings technieken nog verder verbreed te kunnen worden. Echter bij sommige lelietypen (Aziaten) is er sprake van overaanbod met een druk op de prijzen tot gevolg. De kwaliteit van snijlies in de winter is nog voor verbetering vatbaar. Door goede raseigenschappen, een betere kwaliteit van het uitgangsmateriaal en teelttechnische maatregelen wordt aan een betere winterkwaliteit gewerkt.
Een probleem bij de lelieteelt is de milieubelasting. In de leliebloementeelt worden relatief veel chemische middelen gebruikt, onder meer voor de bolontsmetting voorafgaand aan de bewaring. Ook het volden aan de normen op het gebied van energieverbruik kan problematisch worden.
De introductie van de vele nieuwe rassen per jaar maakt het assortiment ondoorzichtig. Aan een goede uitwisseling van markt- en productinformatie is behoefte, een goede samenwerking in de keten zal proces bevorderen.

8.4 STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN

Vanuit het centrale probleem voor de Nederlandse leliesector kunnen een aantal strategische aandachtspunten worden gedefinieerd.

1. Verlaging van de milieubelasting

Bij de veredeling van nieuwe rassen moet de ziektegevoeligheid hoge prioriteit krijgen. Onderzoek naar alternatieve bolontsmetting moet de milieubelasting significant kunnen verminderen. In de broeierij zal geïntegreerde gewasbescherming meer moeten worden gestimuleerd. Teelttechnieken zoals DIF en efficiënt gebruik van energieschermen moeten het energieverbruik beperken. Ook de broei van lelies op water kan een energie efficiëntere teeltmethode zijn. Onderzoek en voorlichting spelen hierbij een belangrijke rol.

2. Verbetering van de winterkwaliteit

Op de vraag naar een betere kwaliteit van snijlelies in de winter, kan op een aantal manieren worden voorzien. Er kunnen rassen veredeld worden met goede broei-eigenschappen in de winter. De kwaliteit van de bollen die voor de winterteelt gebruikt worden, kan op twee manieren worden verhoogd. Ten eerste kan gebruik gemaakt worden van bollen die op het zuidelijk halfrond zijn geteeld. Deze zijn “verser” (minder lang bewaard) dan in Nederland geteelde bollen. Nadeel is de hoge prijs. Ten tweede kan de bewaring van in Nederland geteelde bollen worden verbeterd, zodat het kwaliteitsverloop tijdens de bewaring minder is. Bewaring onder ULO-condities, dat is bij zeer lage zuurstofconcentraties, is wat dit betreft een goede ontwikkeling. In de teelt zelf kan de winterkwaliteit verbeterd worden met behulp van assimilatiebelichting. Een alternatief van winterteelt in Nederland kan de teelt van snijlelies in het buitenland zijn.

3. Betere afstemming op de markt bij de introductie van nieuwe variëteiten met behulp van ketensamenwerking

Bij de introductie van nieuwe rassen zou meer met het handelskanaal overlegd moeten worden. Bij de veredeling kan meer rekening gehouden worden met wensen uit de markt. Bij de voorlichting aan bloemenhandel, retail en consument zou meer productinformatie beschikbaar moeten zijn en kunnen gebruiksmogelijkheden getoond worden. Voor deze tweezijdige informatiestroom zijn hechte ketenrelaties nodig. Ook voor betere afstemming van de aanvoer op de vraag is verdergaande ketensamenwerking nodig. Een ander voordeel van goede ketensamenwerking is dat de kwaliteitsvermindering van leliebloemen in de keten verminderd kan worden. (Keten-) Kwaliteitszorgsystemen kunnen hierbij behulpzaam zijn.

4. Toepassing van nieuwe teeltsystemen

De kostprijs van de lelie kan verlaagd worden door toepassing van automatisering en mechanisering. Ook de arbeidsomstandigheden kunnen hierdoor verbeterd worden. Bij teelt in de grond zijn de mogelijkheden relatief beperkt, denk bijvoorbeeld aan geavanceerde transportsystemen naar de verwerkingsruimte. Bij teelt op kisten zijn de mogelijkheden groter, denk aan roltafelsystemen waarbij de kisten met de te oogsten bloemen naar de verwerkingsruimte getransporteerd kunnen worden. Wellicht biedt de leliebroei op water mogelijkheden. De teelt kan sneller verlopen, er hoeft geen dure potgrond gebruikt te worden en de fysieke belasting van het personeel kan minder zwaar zijn.

9. BLOEIENDE POTPLANTEN

Als voorbeeldgewassen zijn Saintpaulia, Kalanchoe en Pot-anthurium genomen. Aangezien er weinig specifieke informatie over deze gewassen was te vinden is vooral ingezet op het niveau 'bloeiende potplanten'. Daar waar dit wel aanwezig was, met betrekking tot de drie producten, is dit geanalyseerd en beschreven.

9.1 EXTERNE ANALYSE

De externe analyse kent vijf invalshoeken, die hieronder zijn uitgewerkt. Binnen elke invalshoek worden zowel algemene tendensen als specifieke ontwikkelingen voor bloeiende potplanten behandeld.

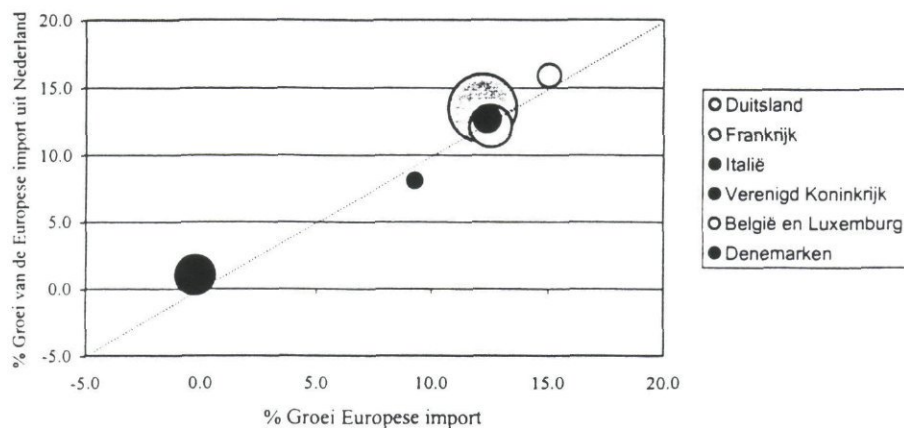
9.1.1 Markt: vraag en aanbod

Nederland groeit mee met de stijgende vraag naar bloeiende potplanten

In de potplantensector zijn Nederland en Denemarken de belangrijkste leveranciers aan de wereldmarkt (1996). De gemiddelde wereldimport van bloeiende potplanten naar Europa groeide in de periode 1993 – 1998 met 13,3%. Het Nederlandse waardeandeel binnen Europa groeide relatief (vergelijking van '93 naar '98) met gemiddeld 13,2% per jaar (van 361,8 mln. in 1993 naar 671,5 mln. in 1998 betekent dit een absolute groei van 309,7 mln.). Concurrent Denemarken laat een relatief groeipercantage (vergelijking van '93 naar '98) van gemiddeld 12,4% per jaar zien (van 162,2 mln. in 1993 naar 293,2 mln. in 1998 betekent dit een absolute groei van 131,0 mln.); een lager getal ten opzichte van Nederland. Ten aanzien van bloeiende potplanten is Nederland op vrijwel alle Europese landen de belangrijkste aanbieder.

Opvallend is de opkomst van Italië als aanbieder van bloeiende potplanten op de Europese markt de laatste jaren. Na België en Duitsland wordt zij steeds belangrijker voor dit product. Zij wordt gesteund door een stabiele koers van de Lire, als gevolg van de toetreding tot de EMU. Deze stabiele koers is tevens gunstig voor de export naar dit land. Na een groot aantal slechte jaren wordt er sinds kort weer beduidend meer geëxporteerd door Nederland naar dit land.

De vraag naar bloeiende potplanten is over de jaren 93-98 vooral sterk gegroeid in de landen Griekenland, Portugal en België getuige een groeivoet van respectievelijk 34,1%, 25,5% en 15,0% aan wereldimport bloeiende potplanten. In stuks of waarde leveren deze landen echter een gering aandeel, met uitzondering van België, aan de totale afname van de wereldproductie aan bloeiende potplanten.



Figuur 7 - Marktportfolio van de Nederlandse export van bloeiende kamerplanten, 1993 – 1998

De belangrijkste importeurs van bloeiende potplanten (op basis van totale waarde) op de Europese markt blijven respectievelijk Duitsland, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk en Italië (zie Figuur 7 -). Nederland is, veel meer dan Denemarken, in staat gebleken in de pas te blijven lopen met de gemiddelde groei van de totale import in elk van deze landen. Sinds het begin van de jaren negentig is het areaal potplanten in Nederland gegroeid met meer dan 300 ha. Bovendien nam de productiviteit per m² toe. Ook in Denemarken nam de productiviteit per m² toe, maar het areaal potplanten bleef stabiel. Een pikant detail is dat de areaalgroei in Nederland de afgelopen jaren bijna gelijk is aan het totale areaal met potplanten in Denemarken.

Tabel 17 - Oppervlakte potplantenteelt in Nederland en Denemarken in ha.

	1990	1993	1996	1999
Nederland				
-Potplanten	983	1100	1135	1250
-Groen	558	590	554	590
-Bloeiend	425	510	581	660
Denemarken				
-Potplanten	306	298	307	350
-Groen	73	65	65	-
-Bloeiend	233	233	243	-

Bron: AIPH, 2000

9.1.2 Markt: trends en behoeften

Toegevoegde waarde steeds meer van doorslaggevend belang

De impulsmarkt beleveren met een 'kaal' product is vandaag de dag uit den boze. Creativiteit speelt bij kwekers een steeds grotere rol om consumenten tot aankoop te stimuleren. Voor potplantenkwekers kan dit door middel van een extra sierpot, apart etiket, een rekje. De grens bij toegevoegde waarde is echter moeilijk aan te geven. Een plant moet met 'iets' worden aangekleed om de consument te stimuleren tot aankoop.

Flexibiliteit is voor een kweker erg belangrijk om snel te kunnen inspelen op nieuwe trends. Niemand is zo grillig als de consument. Een kwalitatief goede plant is echter altijd de basis.

Verdere groei van het branchevreemde afzetkanaal

Het koopgedrag is de afgelopen decennia drastisch veranderd. Mensen winkelen minder vaak en in minder verschillende winkels: one-stop-shopping is de trend. De supermarkt is veruit favoriet voor het kopen van de primaire levensbehoeften. Bovendien wordt via dit kanaal steeds meer non-food verkocht, waaronder bloemen en in mindere mate ook planten.

Voor de verkoop van planten is de bouwmarkt een absolute kans voor de sierteeltsector. Met name in het buitenland is de afzet van planten in bouwmarkten enorm door het ontbreken van georganiseerde tuincentrum-ketens. In tegenstelling tot supermarkten waar ruimte een beperkende factor is voor grote aantallen, kunnen in een bouwmarkt van een product al snel 5 tot 10 Deense containers per vestiging worden verkocht.

De kritische consument

De consument zoekt gemak, nieuwigheden, betrouwbaarheid, consistentie in kwaliteit en prijs en informatie over de herkomst en productiewijze. Het gaat dus niet langer om de kwaliteit van het geleverde product maar om de totale geleverde dienst. We spreken dan ook wel van massa-individualiteit.

Kwantiteit maakt plaats voor kwaliteit, service en toegevoegde waarde. Dit biedt kansen. De moderne consument weet vaak niet precies wat hij zoekt, maar laat zich in de winkel graag verleiden of op nieuwe ideeën brengen.

Verandering van de vraag

De periode van het minimalisme, bijvoorbeeld een enkele strakke plant met grijs blad, is voorbij. Grijstinten worden ingeruild voor felle kleuren bloemen. De consument wil steeds meer keuze hebben. Ze hebben geld te besteden en vinden het belangrijk om, naast hun drukke werkzaamheden, in een gezellige woonomgeving te kunnen vertoeven.

Bloeiende planten worden steeds meer gemengd verkocht. Die ontwikkeling is de laatste jaren duidelijk, zowel bij BB-handel als bij klokafzet. De groothandel wil meer gemengd aanbod. Meer kleuren per tray of op mixkarren, waarbij op elke laag van de kar één kleur of cultivar wordt verkocht. Bij speciale dagen is er nog wel belangstelling voor de bijbehorende kleuren, zoals gele begonia en potchrysant voor Pasen en witte en rode cycloam voor Kerstmis. Maar dat wordt steeds minder en het risico is groot: bij een gering overaanbod keldert de prijs.

9.1.3 Concurrenten

Denemarken

Denemarken is met een waardeandaal van 26% (1998) verreweg de grootste concurrent voor Nederland aangaande bloeiende potplanten op de Europese afzetmarkt. Landen als België Duitsland en Italië spelen slechts een bescheiden rol.

De potplantenproductie is verreweg de grootste sector in de Deense glastuinbouw. Er zijn ruim zeshonderd producenten en zo'n twintig grote exporteurs. Het areaal potplanten onder glas ligt rond de 350 ha in 1999. De gemiddelde bedrijfsgrootte is 6.200 m². In de top tien van potplanten in Denemarken staan veel bloeiende planten. De top 10 uit 1998 luidt als volgt (naar productiewaarde): 1. Potrozen, 2. Chrysanthemum, 3. Kalanchoë, 4. Hedera, 5. Campanula, 6. Hibiscus, 7. Begonia, 8. Poinsettia, 9. Schlumbergera en 10. Cyclamen. (Bron: AIPH, 1999)

Tabel 18 - Export potplanten uit Denemarken in NLG x 1000

	dec/96	dec/97	dec/98	Dec/99	Dec/96	dec/97	dec/98	dec/99
	Potplanten	Potplanten	Potplanten	Potplanten	Bloeiend	Bloeiend	Bloeiend	Bloeiend
Duitsland	368 664	360 758	346 689	342 067	195 120	201 553	185 138	183 284
Zweden	145 242	133 133	131 695	139 294	90 914	90 156	90 064	96 875
Ver.Koninkrijk	49 128	66 723	69 147	74 386	30 296	38 681	45 231	47 108
Frankrijk	41 746	44 766	43 637	44 964	29 913	30 049	29 496	28 962
Nederland	36 262	38 851	41 541	36 731	18 508	20 825	25 085	18 608
Noorwegen	30 337	32 268	36 824	34 913	10 049	11 441	13 139	12 599
Zwitserland	29 798	32 527	29 269	34 282	17 245	17 082	14 912	18 676
Italië	28 364	31 583	27 752	28 029	21 885	25 554	20 980	21 184
Oostenrijk	23 297	24 596	27 989	27 113	10 964	13 412	14 281	14 354
Finland	17 314	17 285	18 532	19 137	12 047	11 237	11 799	12 163
België	12 089	8 690	8 722	8 066	9 735	6 703	6 908	5 812
Totaal	782 241	791 180	781 797	788 982	446 676	466 693	457 033	459 625

Bron: Eurostat

Tabel 19 - Exportaandeel in percentages van de omzet

	dec/96	Dec/97	Dec/98	dec/99
	Bloeiend	Bloeiend	Bloeiend	Bloeiend
Duitsland	44	43	41	40
Zweden	20	19	20	21
Ver.Koninkrijk	7	8	10	10
Frankrijk	7	6	6	6
Nederland	4	4	5	4
Noorwegen	2	2	3	3
Zwitserland	4	4	3	4

De totale uitvoer van bloeiende potplanten is in de periode 1996-1999 met 13 miljoen gulden gegroeid tot een waarde van 459 miljoen gulden. Bloeiende potplanten voeren veruit de boventoon in de Deense productie.

Verreweg de belangrijkste afnemer van Deense potplanten is Duitsland. De uitvoer van bloeiende potplanten naar Duitsland is van 1996-1999 gedaald van 195 120 naar 183 284 (in NLG*1000). Het aandeel van Denemarken zijn grootste afnemer is in 1999 dan ook gezakt naar 40%. Het Verenigd Koninkrijk is vanaf 1996 de meest opvallende groeier. In 1999 heeft zij een exportaandeel van 10%. Denemarken is daarnaast sterk aanwezig op de Zweedse markt (aandeel 1999: 21%).

De Denen hebben de afgelopen jaren belangrijke concurrentie gekregen van Nederlandse producenten, die bloeiende potplanten van een goede kwaliteit zijn gaan telen. De investeringen op de bedrijven in Denemarken zijn de afgelopen jaren laag geweest. Door de slechte resultaten tussen 1988 en 1999 zijn de schulden opgelopen. De financieringssituatie is in Denemarken over het algemeen iets minder gunstig dan die in Nederland. Een wezenlijk verschil in kosten betreft arbeid in Nederland en Denemarken. In Denemarken zijn de loonkosten hoog en is er veel vreemde arbeid op de bedrijven. Een andere negatieve ontwikkeling is de stijgende koers van de Deense kroon over lange termijn. Denemarken doet bovendien niet mee aan de Euro. Dit bemoeilijkt de Deense export.

9.1.4 Logistiek

Branchevreemde kanalen breiden zich uit

In de afzet van potplanten vinden geen drastische verschuivingen plaats. In Nederland, Duitsland en Frankrijk blijft de bloemist-winkelier het belangrijkste afzetkanaal voor potplanten. Zeker waar het gaat om bloeiende potplanten. Groene potplanten worden, vooral in Nederland, voor een groot gedeelte ook via de tuincentra afgezet.

Het percentage potplanten, dat via grootwinkelbedrijven in het buitenland wordt afzet neemt echter toe. In zowel Duitsland als het Verenigd Koninkrijk is de afzet van pot- en tuinplanten via het grootwinkelbedrijf toegenomen tot circa eenderde deel van de exportwaarde. Ten opzichte van 1996 is de afzet van pot- en tuinplanten via het grootwinkelbedrijf in het Verenigd Koninkrijk het sterkst toegenomen: + 7%.

Voor Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk voorziet het Bedrijfschap voor Groothandel in Bloemkweekerijproducten een lichte stijging van de export en een verdere toename van het afzetaandeel via het grootwinkelbedrijf voor de toekomst.

In Duitsland ziet men de ontwikkeling dat bouwmarkten zich steeds meer profileren als verkoper van potplanten. In Frankrijk zijn dit de hypermarkten. In beide gevallen hebben deze bedrijven vaak een losstaand gedeelte ingericht voor de afzet van planten, waar men op professionele wijze de producten verkoopt. Nieuwe afzetkanalen brengen nieuwe logistieke wensen met zich mee, waarop de telers van potplanten dienen in te spelen.

Tabel 20 - Afzetpercentages Grootwinkelbedrijf

Afzet pot- en tuinplanten Grootwinkelbedrijf	1996	1997	1998
Duitsland	31%	32%	32%
Frankrijk	22%	25%	25%
Verenigd Koninkrijk	25%	29%	32%

Veranderingen in het logistieke proces

Door toenemende concurrentie is de logistieke inrichting van de keten aan het veranderen. De groothandel eist versere producten en dit leidt tot kleinere bestelhoeveelheden. Door de verzadiging op de bestaande markten wordt het risico volgens de natuurwetten van de marketing verlegd naar eerdere schakels in de keten.

Tracking & tracing verschaft consument inzicht

De consument wil weten wat hij koopt en hoe het is geproduceerd. Bovendien verlangt hij garanties ten aanzien van veiligheid, herkomst en kwaliteit. Elke stap – van producent tot in de winkel – moet traceerbaar zijn. Dit vereist vaste relaties tussen de diverse schakels in de keten. De werkwijze in de bloemisterijsector sluit hier nog onvoldoende op aan. Producten die via de veilingklok worden verhandeld, komen via een fijnmazig distributienet weliswaar wel bij hun eindafnemers terecht, maar veelal anoniem. Deze afzetstructuur belemmert onder meer de terugkoppeling van belangrijke verkoopinformatie, zoals een teleurstellend plantenleven. Het doorvoeren van verbeteringen wordt daardoor bemoeilijkt. Tracking en Tracing is hiervoor de oplossing.

Alternatieve afzetmethoden steeds meer in trek

Lang regeerde verkoop via de veilingklok. Er ontstaan echter alternatieve afzetmethoden. De verkoop buiten de veiling om – het zogeheten bvo-circuit – is flink toegenomen. Er is een duidelijke correlatie tussen de bvo-handel en de bedrijfsomvang. Bij een toenemende bedrijfsomvang kan

het voor de kweker aantrekkelijk zijn om rechtstreeks zaken te doen met de handel en het product op zijn bedrijf te verladen.

Elektronische snelweg biedt nieuwe verkoopmogelijkheden

Ook E-commerce neemt toe, onder meer via de transactiesystemen Flower Access en Floraplex. De handel via Internet brengt nieuwe markten binnen bereik, tenminste voor de ondernemer die daar gebruik van wenst te maken. Alom wordt verwacht dat 10% van de totale wereldhandel in food- en agriproducten binnen enkele jaren verloopt via Cyberspace.

9.1.5 Macro-economisch

Kwantiteit maakt plaats voor kwaliteit

Gematigde bevolkingsgroei in Europa, vergrijzing, het groeiende aantal één- en tweepersoonhuishoudens, veranderende levensstijlen en andere opvattingen over de zorg voor Moeder Aarde beïnvloeden de consumptie van potplanten. Veel westerse consumenten kiezen voor beter in plaats van meer.

Structureel zijn het kwaliteitsdenken en de behoefte aan meerwaarde en exclusiviteit. In de rijke westerse cultuur moet de agrarische productie voldoen aan de hoogste kwaliteits- en veiligheids-eisen. De hiërarchie van preferenties verschuift. Deze ontwikkelingen bieden de Nederlandse potplantensector volop kansen. Potplanten met toegevoegde waarde (keramiek, verzorgingstips, etc.) geven antwoord op de toenemende vraag naar service en gemak. Nieuwe gewassen en cultivars bieden meerwaarde door exclusiviteit.

Gunstige economische ontwikkelingen positief voor de Nederlandse potplantensector

Sinds 1995 heeft Europa economisch de wind in de zeilen. De komende jaren zal de periode van hoogconjunctuur naar verwachting aanhouden. Hierdoor zijn kwaliteit en imago het koopgedrag sterker gaan beïnvloeden en is het belang van de prijs afgenomen. Dit heeft de vraag naar kwaliteitsproducten met een hoge toegevoegde waarde stevig aangewakkerd.

De aansluiting van Oost-Europese landen bij de Europese Unie kan de export van Nederlandse potplanten naar deze landen stimuleren. Voorwaarde is dat deze economieën zich verder ontwikkelen en stabiliseren. Overigens is de integratie van deze landen in de Europese Unie een zeer langdurig proces.

De ophanden zijnde invoering van de euro is gunstig voor de Nederlandse potplantenkweker. Als handelsnatie pur sang profiteert ons land ten volle van het wegvallen van wisselkoersen binnen de Eurolanden.

Maatschappelijke wensen steeds meer leidend in politieke beslissingen

De politiek vertaalt maatschappelijke tendensen, zoals milieuzorg en duurzaamheid, in wetten en regels voor de agrarische sector. In navolging van de intensieve landbouw zal ook de glastuinbouw verantwoording moeten afleggen en aantonen dat zij milieuvriendelijk produceert. De discussies over de reductie van het aantal gewasbeschermingsmiddelen en de toepassing van assimilatieverlichting passen binnen dit kader. Uitzonderingsposities voor de agrarische sector zullen verdwijnen. De relatie tussen overheid en glastuinbouw is reeds aanzienlijk verzakelijkt. Oude verworvenheden als een lage gasprijs en financiële steun voor herstructurering worden niet automatisch gecontinueerd. Binnen de maatschappelijke randvoorwaarden krijgt de vrije marktwerking meer nadruk. Herstructurering en energie staan al een tijd op de politieke agenda.

Liberalisering energiemarkt kopzorg voor bloemisterijsector

De Nederlandse energiemarkt wordt in fasen geliberaliseerd. Electriciteitstarieven – exclusief het vastrecht – kunnen hierdoor met 20 tot 30 procent dalen. Hoe de gasmarkt er straks uitziet is

nog niet volledig duidelijk, maar de sector moet rekenen op aanzienlijk hogere stookkosten. De kostprijs zal hierdoor stijgen. Glastuinbouw en energiebedrijven zullen gezamenlijk oplossingen moeten zoeken om de energiehuishouding te optimaliseren. Vooral telers van bloemkwekerijgewassen met jaarlijks een relatief laag gasverbruik en een piekafname in de winter, zoals fresia en tulp, zullen te maken krijgen met een substantiële stijging van de energiekosten. Dit kan leiden tot een versmalling van het assortiment en dientengevolge verzwakking van de concurrentiepositie.

9.2 INTERNE ANALYSE

De interne analyse kent zes invalshoeken, die hieronder zijn uitgewerkt. Binnen elke invalshoek worden zowel algemene feiten als specifieke ontwikkelingen voor roos behandeld.

9.2.1 Markt: aandeel

Nederland verstevigt zijn marktaandeel ten opzichte van Denemarken

Met een waardetaandeel van 60% (1998) in de export van bloeiende potplanten naar de totale Europese markt speelt Nederland een dominante en prijsbepalende rol. Het marktaandeel van Nederland is de laatste jaren sterk verbeterd (58% in 1996) ten opzichte van concurrent Denemarken, dat in 1998 een aandeel heeft van 26%. Nederland heeft binnen Europa vooral op de Duitse en Italiaanse markt terrein gewonnen ten gunste van Denemarken.

Bloeiende potplanten verkrijgen groter aandeel

Ten opzichte van 1996 is de totale Europese afzetmarkt van potplanten met 35% gegroeid in 1999 uitgedrukt in waarde. De afzet van bloeiende potplanten is met een percentage van 42% echter sterker gegroeid dan de afzet van groene planten, die met 23% steeg. Deze groei van bloeiende potplanten is ook waar te nemen in het percentuele afzetaandeel van Nederlandse potplanten. In 1996 bestond de afzet nog voor 59% uit groene planten en 41% bloeiende planten. In 1999 was het aandeel bloeiende planten in de afzet gegroeid tot 46%.

Aandeel Saintpaulia onder druk, aandeel Anthurium stijgende

Het marktaandeel van de Kalanchoe is de laatste jaren stabiel. De Kalanchoe is met een omzetaandeel van rond de 4% binnen het geheel van kamerplanten een vaste waarde in de top 3 van best verkochte kamerplanten. Dit geldt niet voor de Saintpaulia. Dit product verliest de laatste jaren alleen maar terrein. Het aandeel binnen de totale potplantenomzet is in 1999 geslonken tot onder de 2%. Voor de Anthurium geldt een ander verhaal. Dit product is de laatste jaren bezig aan een indrukwekkende opmars. Was het omzetaandeel in 1996 nog 1,65% van de totale omzet aan potplanten; in 1999 is dit gegroeid naar 2,3% van het totaal

Tabel 21 - Veilingomzet (bloeiende) kamerplanten

	1996	1997	1998	1999
Kalanchoë	57919	63844	66293	69417
Anthurium	24189	27814	32824	38055
Saintpaulia	34678	35038	34061	32492
Kamerplanten	1464820	1560138	1606321	1657716

Bron: VBN

9.2.2 Markt: afnemers

Thuismarkt

In vergelijking met 1997 is het aantal kopende huishoudens van potplanten gedaald. Per kopend huishouden wordt echter iets meer aan potplanten besteed dan in 1997. Dit heeft geresulteerd in een daling in de bestedingen van 4%.

Al jaren vertoont het aantal kopende huishoudens van planten een dalende lijn. 1998 vormt daarop geen uitzondering. In 1998 heeft 55% van de Nederlandse huishoudens potplanten aangeschaft. Per kopend huishouden werd gemiddeld 54 gulden aan potplanten besteed, dit bedrag is ten opzichte van 1997 toegenomen met 1 gulden. Het grootste deel van de bestedingen gaat naar bloeiende kamerplanten (35 gulden). Dit aandeel neemt echter ieder jaar licht af.

De bloemist blijft ook voor potplanten het belangrijkste aankoopkanaal. Het aandeel in de bestedingen is echter wel afgenomen van 47% in 1997 tot 44% in 1998. Andere belangrijke aankoopkanalen zijn het tuincentrum en de supermarkt. Het aandeel van het tuincentrum is in 1998 licht toegenomen.

Export

De belangrijkste afnemers van bloeiende potplanten uit Nederland zijn in 1999 respectievelijk Duitsland, Frankrijk, Italië en het Verenigd Koninkrijk. Hun marktaandelen zijn achtereenvolgens 51%, 15%, 7% en 6%.

Opvallend is dat in Duitsland, Verenigd Koninkrijk en Italië de Nederlandse groeivoet, betreffende import in deze landen over de jaren 93 tot 98, hoger ligt dan de groeivoet betreffende de totale import van bloeiende potplanten. In Italië is de groeivoet voor de totale import zelfs negatief, waar Nederland nog 1% groei weet te bereiken.

Opmerkelijk is de groeiende afzet van bloeiende potplanten in Zweden, omdat dit traditioneel een sterke markt is voor concurrent Denemarken.

Duitsland

Na jaren waarin de export naar en consumptie van Nederlandse bloemen en planten in Duitsland groeide, heeft de Duitse markt zich de afgelopen drie jaar gestabiliseerd. Na Nederland is Duitsland één van de meest ontwikkelde afzetmarkten voor bloemen en planten. Bloeiende planten en groene planten bevinden zich nog in de groeifase. Dit in tegenstelling tot snijbloemen waarvan de groei sterk afneemt. Duitsers kopen momenteel meer bloeiende planten dan bloemen (vooral in het oosten). Voor kamerplanten is de markt dus nog niet verzadigd. De groei verloopt momenteel minder snel als gevolg van externe factoren. Toch is de consumptie van potplanten in 1999 met zo'n 6% gestegen. De groei komt geheel voor rekening van bloeiende potplanten. Met een omzettaandeel van 65% zijn deze duidelijk favoriet. De groei is opvallend en heeft zich vooral voorgedaan in het lage prijsensegment. In Duitsland zijn de discounters sterk vertegenwoordigd in het grootwinkelbedrijf. De afzetgroei is daardoor wel sterk genivelleerd, omdat de prijzen bij discounters laag zijn. De groei zit dus meer in het volume dan in de waarde. Dit marktsegment heeft nog voldoende potentie voor het eigen verbruik, dat nog flink omhoog kan.

Voor bloeiende kamerplanten is de lokale Duitse productie de belangrijkste concurrent.

De positie van het Duitse lokale product wordt sterker door goede kwaliteit en toenemende interesse voor producten van Duitse bodem. Deze ontwikkeling is voor Nederland bedreigend.

Frankrijk

Hoewel Frankrijk iets achterblijft bij de gemiddelde groei, is de exportontwikkeling over de laatste jaren bijzonder goed. Het verbruik in Frankrijk neemt toe door meer aankoopmomenten en meer verkooppunten. Vroeger waren bloemen en planten luxe artikelen voor speciale gelegenheden, nu wordt het gebruikelijker om iets voor thuis mee te nemen. Dit gebruik wordt voor een groot ge-

deelte toegeschreven aan het grotere vertrouwen van de Franse consument in de economie. Daarnaast wordt de consument door de opkomst van de verkoop via supermarkten vaker met bloemen en planten geconfronteerd. Dit bevordert de consumptie. Ondanks de opkomst van de supermarkt zijn detaillisten echter nog altijd goed voor meer dan 50% van de afzet. Ketens van bloemenwinkels spelen de laatste jaren een steeds belangrijkere rol in de afzet van bloemisterij-producten. De eisen van deze bloemenketens zijn vergelijkbaar met die van het grootwinkelbedrijf. Hier liggen kansen voor de Nederlandse producenten mits de gestelde kwaliteitseisen goed worden ingevuld. De verwachting is dat de Franse afzetmarkt stabiel verder zal groeien. De totale uitgaven aan kamerplanten zijn in 1998 met 12,4% gedaald ten opzichte van 1997. Vooral de uitgaven aan groene kamerplanten daalden (-25,9%). De uitgaven aan bloeiende kamerplanten daalden minder sterk (-17,8%). Groene kamerplanten worden relatief veel voor thuis gebruikt, terwijl bloeiende kamerplanten eerder voor het grafsegment bestemd zijn.

Verenigd Koninkrijk

De Engelse consumentenbestedingen m.b.t. kamerplanten zijn in 1998 met 27% toegenomen, dit was in 1997 nog 20%. De export vanuit Nederland naar het Verenigd Koninkrijk heeft hier goed van meegeprofiteerd, de export van potplanten nam met 24% toe. Bij die stijging van de Nederlandse export speelt de Engelse pond de hoofdrol. Die is in vergelijking met de Nederlandse gulden ongeveer 40% duurder geworden. Het gaat de laatste jaren weer goed met de Engelse economie.

Uit exportcijfers blijkt dat de kamerplantenmarkt een geringer deel van de totale bloemkwekerijmarkt beslaat. Bloemen hebben een aandeel van 82% en kamerplanten 18% op de afzetmarkt. Het kamerplanten assortiment kan als volgt worden onderverdeeld: 62% bloeiende kamerplanten, 20% groene kamerplanten en 18% composities (op basis van bestedingen). Het aandeel van groene kamerplanten is ten opzichte van 1997 met 7% gestegen, dit ten kost van het aandeel van bloeiende kamerplanten en composities.

De supermarkt is met een aandeel van 37% (op basis van bestedingen) de belangrijkste aankoopplaats voor (bloeiende) potplanten. De supermarkt biedt als afzetkanaal nog volop kansen. Meer nog dan de bloemist-winkelier is de supermarkt een echte marktmaker met een beduidend betere productkwaliteit dan voorheen. Nederland kan een goede en constante kwaliteit leveren waar deze supermarkten behoefte aan hebben. Mede dankzij de goede en snelle verbindingen zijn er nog volop kansen om de export te vergroten. Nederland heeft in Denemarken echter wel een geduchte concurrent.

Italië

De export naar Italië zit structureel in de lift. Bij de plantenafzet zijn er weliswaar geen grote verschuivingen, maar de toenemende verkoop in Noord-Oost Italië valt op. Dat gebied is vanuit Nederland bijna net zo makkelijk te beleveren als vanuit Zuid-Italië. De teeltomstandigheden mogen in het zuiden van Italië dan wel beter zijn, maar door een productgerichte en individualistische instelling halen de Italiaanse producenten nog niet uit de markt wat erin zit. De Nederlandse plantenuitvoer naar Italië steeg de eerste drie maanden van 1999 met 45% tot bijna 40 miljoen gulden.

9.2.3 Product

Promotie voor bloeiende potplanten noodzaak om in beeld te blijven

Veel potplantengewassen lopen tegen de grenzen van de markt aan. Groei zit er niet in. Promotie is volgens veel telers de oplossing. Met promotie willen telers bereiken dat hun product gevraagd blijft. Meer aandacht voor het product vergroot de belangstelling van de consument of brengt de consument op nieuwe ideeën.

Om hieraan een invulling te geven bundelden in 1998 zes gewascommissies hun krachten: azalea, begonia, cycloam, kalanchoe, potchrysanthe en saintpaulia. Allemaal bloeiende potplanten, die

enigszins kampen met een imagoprobleem. Met behulp van Bloemenbureau Holland werd de promotiecampagne 'Boeiend Bloeiend' gestart om imago en afzet van deze producten te verbeteren. Uit onderzoek viel te leren dat aandacht voor de toepassing van deze planten in een modern interieur resultaat zou kunnen opleveren.

Na een jaar van promotie wordt de conclusie getrokken dat de promotiecampagne duidelijk heeft geleid tot meer aandacht in de media en tuincentra. Van een hogere afzet of betere prijsvorming is echter nog weinig te merken. Promotie is een zaak van lange adem.

Gemengd aanvoeren steeds meer de regel

Bloeiende planten worden steeds meer gemengd verkocht. Die ontwikkeling is de laatste jaren duidelijk, zowel bij BB-handel als bij klokafzet. De oorzaak is toenemende concurrentie. Dit leidt tot kleinere bestelhoeveelheden bij de groothandel en de eis tot versere producten. Door verzadiging op de bestaande markten wordt het risico volgens de natuurwetten verlegd naar eerdere schakels in de keten.

Tabel 22 - Top 10 Kalanchoe, in % van de verkochte aanvoer

		1999	1998	1997
1	Gemengd vijf kleuren	20.1	17.0	14.2
2	Gemengd vier kleuren	18.7	19.1	21.6
3	Gemengde kar	16.0	15.1	14.8
4	Gemengd zes kleuren	6.7	3.8	1.1
5	Gemengd drie kleuren	6.3	9.8	9.9
6	Mini	2.6	2.4	3.1
7	Toef	2.5	2.9	3.2
8	'Debbi'	2.3	3.0	3.8
9	'Red Mirjam'	2.0	3.7	4.1
10	'Tenorio'	1.5	1.6	2.0
	Kalanchoe totaal (x1000)	53.418	50.784	49.540

Het percentage Kalanchoe, dat gemengd of via mixkarren via de veilingen wordt verhandeld, steeg de afgelopen drie jaar met acht procentpunten tot 76%. Ook bij Saintpaulia heeft het gemengd aanvoeren de overhand.

Tabel 23 - Top 5 Saintpaulia verkochte aanvoer

		1999	1998	1997
1	Gemengd	66.1	69.5	69.3
2	Roulette-cultivars	7.1	2.5	1.5
3	Mini	4.8	6.1	6.0
4	Chimera	3.9	4.2	4.1
5	Gemengd vijf kleuren	2.6	2.8	1.2
	Saintpaulia totaal (x1000)	29.557	30.214	31.321

Pot-anthurium blijft scoren

De pot-anthurium doet het goed. Het gewas anthurium als bloeiende potplant maakt al enkele jaren een stormachtige ontwikkeling door. Tien jaar geleden werden enkele cultivars voor de snij in een pot gezet en verkocht. Tegenwoordig is van die gedachte weinig meer heel. Veredelaars zijn driftig aan de slag gegaan. Dit heeft geresulteerd in een breed assortiment.

De groei van het areaal vlakt momenteel iets af. De tijden van 20 tot 30% groei per jaar lijken voorbij. In de periode van september '98 tot en met augustus '99 nam de aanvoer met 10% toe. De verkoop loopt nog steeds goed. Het voordeel bij pot-anthurium is dat de vermeerderingsbe-

drijven ook tevens productiebedrijven zijn. De groei in aantallen verloopt hierdoor gedoseerd. De groei vlakt weliswaar af, maar is nog steeds aanwezig. Gezien de prijsontwikkeling is het punt van marktverzadiging nog niet in beeld. Zeker met het oog op de toename van de kleinere potmaten is het huidige prijsniveau erg goed te noemen. Pot-anthurium begeeft zich nog steeds in een vraagmarkt. De groei wordt moeiteloos door de markt opgezogen

Tabel 24 - Middenprijzen Kalanchoe, Saintpaulia en Anthurium, in cent/stuk

	1999	1998	1997
Kalanchoe	130	131	129
Saintpaulia	110	113	112
Anthurium	711	702	708

Sortiment verandert steeds sneller

Het sortiment bloemisterijgewassen is in de loop der tijd danig verbreed, zowel het aantal verkrijgbare gewassen als het aantal cultivars per gewas. Bij de potplanten valt op dat de omzet van de verschillende gewassen sterk is verschoven onder- en bovenin de ranglijst.

Tabel 25 - Posities potplanten gerangschikt naar omzet

	1980	1990	1999
Saintpaulia	6	6	12
Kalanchoe	22	3	2
Anthurium	24	21	11

Voor een groot deel hangen de verschuivingen op de ranglijst samen met trends en het veranderen van de vraag. Trends gaan een steeds belangrijkere rol spelen bij de vraag naar bloemen en planten. De populariteit van veel gewassen kan snel groeien, maar even snel weer dalen. De consument hoeft niet uitgekeken te zijn op de bloem of plant zelf, maar kan ook uitgekeken zijn op de toepassingswijze.

Bij een gelijkblijvend welvaartspijl is het te verwachten dat trends elkaar sneller zullen afwisselen wat betekent dat de vraag naar bepaalde producten meer verandert. Voor de totale sector zal het belangrijker worden te laten zien met welke toepassingsmogelijkheden bloemen en planten in bepaalde trends kunnen worden ingepast. Daarbij zal de productprijs, dus de eigenlijke kosten aan bloemen en planten, een geringer onderdeel zijn van de totale prijs die de consument betaalt, omdat er meer waarde toegevoegd zal worden.

Door het grotere aanbod zal de concurrentie tussen de producten onderling toenemen en bij het ontstaan van nieuwe trends betekent dit dat er meer en sneller verschuivingen in het sortiment zullen gaan optreden.

9.2.4 Organisatie

Bedrijven steeds professioneler ingericht

Potplantenbedrijven komen met een steeds breder spectrum van bedrijfsactiviteiten in aanraking en geven hier ook steeds meer een professionele invulling aan. De laatste jaren zijn steeds meer bedrijven gaan werken met kwaliteitszorgsystemen om de processen in het bedrijf (en met de raakvlakken naar buiten) nog beter op elkaar te laten aansluiten. De noodzaak tot het creëren van een duidelijke bedrijfsplattegrond wordt gestuurd vanuit de markt. De eisen die hier worden gesteld ten aanzien van het geleverde product zijn van grote invloed op zowel de teelttechniek als het management van het bedrijf.

Daarnaast legt de maatschappij een claim op de bedrijven ten aanzien van de omgang met het milieu. Ook hiervoor dienen binnen het bedrijf aanpassingen te worden gedaan om aan de wensen

van de maatschappij tegemoet te komen. Een goed voorbeeld hiervan is de deelname van een groot aantal telers aan het Milieu Programma Sierteelt (MPS).

Meer activiteiten in eigen beheer

Potplantenbedrijven gaan steeds meer activiteiten in eigen beheer nemen. Zo is er al een trend gaande dat zij zelf gaan veredelen, omdat de vernieuwing van het sortiment stil ligt en zij niet langer willen wachten op wat komen gaat. Als zij eenmaal in het bezit zijn van een goed product dan kunnen zij bovendien zelf het uitgiftebeleid reguleren. Dit is bijvoorbeeld reeds een sterk punt met betrekking tot het product Anthurium.

Een andere ontwikkeling is het zelf doen van onderzoek. Kalanchoë teler Frands Jepsen gaat er bijvoorbeeld vanuit dat hij een productiefactor als lengtegroei hiermee onder de knie kan krijgen. Op zijn bedrijf komt een laboratorium, een ruimte voor houdbaarheidsonderzoek en vijf klimaatkamers. In de toekomst wil het bedrijf zelf onderzoek gaan doen.

Ketenhechtheid kan worden verbeterd

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

9.2.5 Logistiek

Logistieke spilfunctie ijzersterk

Nederland is het internationale handelscentrum voor bloemkwekerijproducten, waaronder dus ook potplanten. Door de aanwezigheid van een efficiënt logistiek apparaat – toeleveranciers, bloemenveilingen en groothandel – en de gunstige ligging in West-Europa kon ons land uitgroeien tot de grootste (re-)exporteur in de wereld.

9.2.6 Financiën

Efficiency verbeterd ten opzichte van de concurrentie

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

Tabel 26 - Financiële resultaten bloeiende potplanten

	1995	1996	1997	1998	1999
Opbrengsten per 100 gld kosten	103	100	110	107	104
Resultaten in gld per bruto m ²	3.16	0.07	11.18	8.77	4.96
Opbrengst per m ²	120.66	127.00	128.00	134.35	137.66
Kosten per m ²	117.50	126.93	116.82	125.58	132.70

Uit de volgende tabel is op te maken dat, de gemiddelde prijzen van de specifieke gewassen de afgelopen 3 tot 4 jaar redelijk stabiel zijn gebleven. De gemiddelde prijs van de Kalanchoë en de Saintpaulia ligt lager dan de gemiddelde prijs van de bloeiende kamerplanten en de kamerplanten

Tabel 27 - Ontwikkeling in gemiddelde prijzen (in F/ st)

	1995	1996	1997	1998	1999
Kalanchoe	1.09	1.24	1.29	1.31	1.3
Saintpaulia	1.02	1.09	1.12	1.13	1.1
Anthurium	7.07	7.05	7.08	7.02	7.1
bloeiende kamerplanten	2.07	2.14	2.23	2.21	2.26
Totaal kamerplant	2.17	2.20	2.39	2.4	2.41

9.3 SYNTHESE

De bedreigingen uit de externe omgeving en de zwaktes van de Nederlandse rozensector zelf vormen de belangrijkste aanleiding om een veranderingsproces in te zetten.

9.3.1 Samenvatting SWOT

Samengevat constateren we voor de bloeiende potplantensector de volgende bedreigingen en zwaktes:

Extern (bedreigingen)	Intern (zwakten)
• Voorraadvorming bij de schakel teelt • Steeds hogere eisen tav milieu en energie • Meer productie op de thuismarkten • Toenemende verzadigde markten (dalende kopende huishoudens) • Concurrentie tussen producten onderling	• Onvoldoende onderscheidend vermogen van sommige planten (bv Saintpaulia) • Ketensamenwerking, relatiebeheer is onvoldoende

Daarnaast zijn er de volgende kansen en sterkten voor de bloeiende potplantensector aan te geven:

Extern (kansen)	Intern (sterkten)
• Sterke groei van de kleinere afzetmarkten • Het leveren van onderscheidende producten met toegevoegde waarde • Groei van het aantal afzetpunten (supermarkten, bouwmarkten) • Euro als munteenheid (geen wisselkoers) • Toename eigen gebruik • Eigen sortiment veredelen (zie anthurium) • Productie starten op thuismarkten	• Stevig marktaandeel binnen alle Europese landen • Meegaan met de groei in de diverse afzetlanden • Sterk logistiek centrum • Professionalisering bedrijven • Positieve financiële resultaten

9.3.2 Centraal probleem

Het centrale probleem van de Nederlandse bloeiende potplantensector is als volgt te formuleren:

De consument is steeds kritischer geworden ten aanzien van de producten die hij / zij koopt. Niet alleen de basiskwaliteit dient goed te zijn, ook het onderscheidend vermogen is van groot belang. Feit is dat markten verzadigd raken en de consument steeds meer keuze heeft om voor eigen gebruik iets leuks voor het interieur te kopen of om een cadeau aan iemand anders te geven. Trends wisselen zich in rap tempo af en daarom dienen producenten duidelijk onderscheidende producten op de markt te brengen. Zowel voor thuisgebruik als voor het cadeausegment. De Nederlandse potplantensector dient beter te overzien welke wensen de consument heeft. Het marktcontact moet worden verbeterd en telers dienen sneller met productvernieuwingen in het sortiment of ten aanzien van het product zelf te komen. Door nog beter samen te werken met de andere schakels in de keten (vooral naar de afzetzijde) moet zij nog beter inspelen op bestaande wensen.

9.4 STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN

Vanuit het centrale probleem voor de Nederlandse bloeiende potplantensector kunnen een aantal strategische aandachtspunten worden gedefinieerd.

1. Kwaliteit en onderscheid beter profileren

Nederland heeft zich de laatste jaren sterk verbeterd waar het gaat om het aanbieden van een groter assortiment kwalitatief hoogwaardige bloeiende potplanten. Om in de toekomst in beeld te blijven zal het echter nog beter moeten inspelen op de wens van de consument om exclusieve, onderscheidende producten te verkrijgen.

Daarvoor is het noodzakelijk dat de teler van bloeiende potplanten zich oriënteert op de consumentenmarkt. Wat is daar gewenst? Welk product moet ik aanbieden? Een belangrijk verschil is bijvoorbeeld het leveren van een product voor thuisgebruik of voor het cadeausegment. Dit dient nog beter te worden geprofileerd. Dit kan tevens betekenen dat een teler, op basis van deze consumentenwensen, steeds weer opnieuw duidelijke keuzes moet maken ten aanzien van zijn productbeleid.

2. Ketensamenwerking verbeteren

De samenwerking in de keten dient te worden verbeterd. Vooral richting de afzetzijde kan door een verbeterde samenwerking nog beter worden ingespeeld op de aanwezige wensen ten aanzien van het te leveren product. Grootwinkelbedrijven werken veelal met concepten en willen met het invullen van deze concepten geen enkel risico nemen ten aanzien van de beschikbaarheid van het gevraagde product. Hiervoor dienen er heldere afspraken tussen leverancier en afnemer te worden gemaakt. Het opbouwen van een dergelijke relatie brengt de mogelijkheid met zich mee om zelf als teler actief mee te denken in het leveren van een voor het retailbedrijf onderscheidend product. Hiermee kan het retailbedrijf scoren op de consumentenmarkt en daar draait het uiteindelijk om.

3. Uitbreiding van activiteiten

Om voor de markt in beeld te blijven wordt er steeds meer van de teler gevraagd. De consequentie kan zijn dat hij zijn activiteiten moet uitbreiden. Zo is het zelf veredelen al niet vreemd meer voor verschillende telers. Hierdoor is het mogelijk om nog meer die producten te telen, die echt

bij de ondernemer passen en waar hij specifiek een goed 'marktgevoel' bij heeft. Dit geldt ook voor het zelf uitvoeren van onderzoek om de kwaliteit van het product te verbeteren. Ook dit terrein ligt nog vrijwel braak voor de individuele teler. Als laatste kan het produceren in het buitenland worden aangestipt. Het stichten van productiebedrijven in de verschillende afzetlanden is een antwoord op de toenemende vraag naar lokaal geteelde producten. De lokaal geteelde producten worden kwalitatief vaak hoger ingeschat en daarnaast speelt een stuk chauvinisme (product uit eigen land) een rol.

grafische vormgeving Daniel Loos • prepress & druk ProPress BV

