



Rabobank

De Nederlandse glasgroentesector naar voren

Bouwen aan een robuuste onderneming in 2026

RaboResearch

Food & Agribusiness
far.rabobank.com

Cindy van Rijswijk

Fresh Produce Analyst
+31.30.7123830

Patrick Zwaan

Sector Specialist
+31.30.2167529

Inhoud

Naar robuuste ondernemingen in strakke ketens	2	Conclusies	11
De markt wil soms nog meer, maar meestal iets anders	6		
De concurrentie zit niet stil	9		

Samenvatting

De Rabobank ziet perspectief voor diverse typen ondernemingen in de Nederlandse glasgroentesector: grootschalig en kleinschalig, familiebedrijf en corporate glasgroentebedrijf. Wel zullen deze ondernemingen zich anders moeten organiseren, gedwongen door marktomstandigheden.

De markt voor groenten is en blijft letterlijk en figuurlijk een gezonde markt, waar veel kansen liggen om waarde toe te voegen met onder meer een onderscheidende kwaliteit, milieu-impact, gemak, exclusiviteit, beleving en gezondheid en daarnaast met snelheid, manier en locatie van beleveren. We zien wereldwijd groei in geavanceerde glasgroenteketens en nieuwe productiesystemen in en rondom grote steden. Groei zit in het opzetten van lokale teelt binnen en buiten Europa en het bieden van onderscheidend vermogen op de bestaande markten. Qua volume groeit de markt voor glasgroenten in de EU echter beperkt, waardoor overaanbod op de loer ligt. Ook blijft de concurrentie hevig op de Europese markt. Vooral de Spaanse teelt timmerd aan de weg met het verlengen van het teeltseizoen en de omschakeling naar biologische teelt. Biologisch telen blijft voor Nederlandse telers een uitdaging zolang substraatteelt niet is toegestaan.

Veranderingen in de keten, grote afhankelijkheid van export en blijvend hoge concurrentiedruk dagen de glasgroenteteler van nu uit om te kiezen voor een organisatievorm die zorgt voor een robuuste onderneming in 2026. Een krachtige glasgroenteonderneming in een goed georganiseerde keten heeft buffers om zelf tegenslagen op te vangen en weet risico's te spreiden (bijvoorbeeld over meer landen). Ook moet zij continuïteit (bedrijfsopvolging) kunnen waarborgen. Bovendien moet zij de juiste omvang hebben om te investeren in duurzaamheid, voldoende talent aan te trekken en nieuwe technologieën en datasystemen te implementeren om datgene te produceren waar de markt behoefte aan heeft dan wel toegevoegde waarde in ziet.

De keuze voor een strategie van excelleren in productie, uitblinken in totaaloplossingen voor de klant of het produceren van onderscheidende producten gaat gepaard met de keuze voor de juiste organisatievorm. Wij zien in de glasgroenteteelt drie soorten ondernemingen ontstaan in het komende decennium:

1. Het **ondernemende collectief van excellente producenten**: kenmerkend voor zo'n collectief van producenten zijn het uitblinken in productie, een gezamenlijke exploitatie, openheid en onderling vertrouwen.
2. De **toonaangevende tuinbouw-corporate**: een voorwaarts geïntegreerde (grootschalige) producent-marketeer. Deze onderneming kan jaarrond een volledig en vooraanstaand assortiment aan klanten leveren.
3. De **fabuleuze productspecialist**: een onderneming gespecialiseerd in exclusieve producten.

Naar robuuste ondernemingen in strakke ketens

Een korte keten met regie bij de telers

De glasgroentesector heeft, na een moeizame periode 2009-2014, in 2015 en 2016 de wind weer in de zeilen doordat het rendement is hersteld. Dit rendement wordt deels bepaald door factoren waar de individuele onderneming nauwelijks tot geen invloed op kan uitoefenen, zoals het weer, energieprijzen, politiek en wisselkoersen. Maar er zijn ook factoren waar de individuele onderneming of een collectief van ondernemingen wél invloed op kan uitoefenen. Lijdzaam afwachten op de uitkomst van het vraag- en aanbodspel op de markt is onnodig en onverstandig. Ondernemers kunnen zelf de regie nemen over de producten en diensten die zij aanbieden door zich te organiseren in krachtige ondernemingen die in nauwe samenwerking met klanten beslissen over verkoopmomenten, voorraadbeheer, marketing enzovoorts.

Rabobank is van mening dat de versnippering in de Nederlandse glasgroentesector definitief over haar hoogtepunt heen is. Het aantal schakels tussen teelt en eindconsument wordt langzaam maar zeker minder en het aantal ondernemingen dat actief is in de glasgroentesector neemt zienderogen af, zowel in de teelt als in de handel. Dit terwijl het productievolume op minimaal het huidige niveau zal blijven. Uiteindelijk beweegt de sector naar nieuwe modellen waarvan de contouren al zichtbaar zijn.

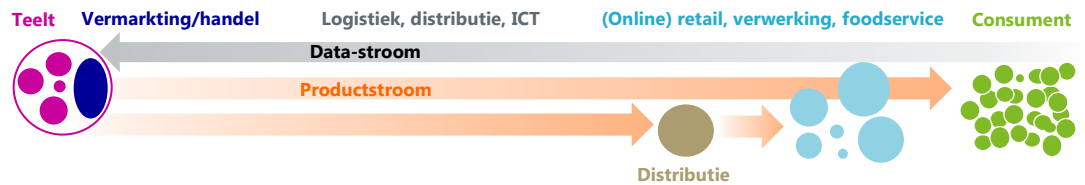
Niet één type keten is zaligmakend, maar de grote gemene deler in de toekomstige glasgroentesector is een korte keten met kritische massa, professionele marketing, meer gezamenlijke regie vanuit de glasgroenteondernemingen in nauwe samenspraak met afnemers en volledige uitwisseling van informatie in de waardeketen. Dit is noodzakelijk om:

- onderling vertrouwen te kunnen bewerkstelligen;
- onnodige en destructieve concurrentie te voorkomen;
- te produceren wat de consument vraagt en wanneer hij/zij het vraagt;
- toegang te krijgen tot nieuwe rassen, het beste personeel en nieuwe technologie;
- internationaal actief te zijn (om bijvoorbeeld kennis te vergaren en/of lokaal te produceren);
- controle te hebben over kwaliteit, MVO-issues (maatschappelijk verantwoord ondernemen) en voedselveiligheid;
- beslissingen te kunnen nemen op basis van (markt)data zoals kassa-informatie;
- een stabielere cash flow te genereren en toegang tot kapitaal te waarborgen.

Groot door gezamenlijke exploitatie

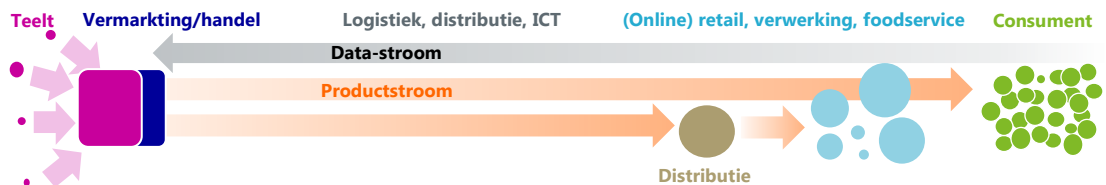
Rabobank ziet dat teeltbedrijven duidelijkere strategische keuzes maken en de regie strakker in handen nemen. Bedrijven kiezen ervoor om uit te blinken in productie, of voorwaarts te integreren in de keten om klanten zo goed mogelijk met een totaalconcept te bedienen, of om zich te specialiseren in een niche. De meningen in de wetenschap zijn erover verdeeld of de structuur van bedrijven de strategie moet volgen of juist andersom, maar vast staat dat deze bij elkaar moeten passen. Naar 2026 toe zien we drie soorten teeltondernemingen ontstaan, waarbij het eerste type uiteindelijk meer zal bewegen in de richting van het tweede type.

1. Het ondernemende collectief van excellente productie-units



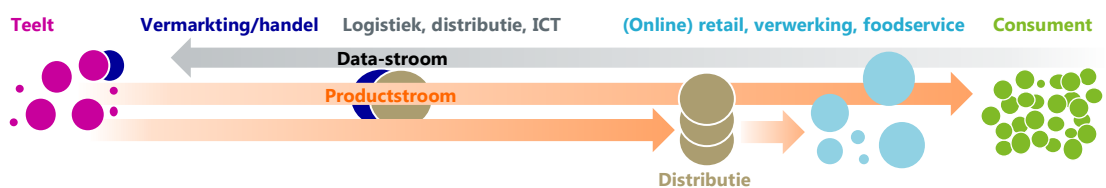
Een producentencollectief dat gaat werken met een gezamenlijke exploitatie en centrale regie over het teeltplan. Het collectief bestaat uit producenten die uitblinken in productie. Het heeft voldoende kritische massa om jaarrond een aantrekkelijk assortiment te kunnen leveren aan de ketenpartners.

2. De toonaangevende tuinbouw-corporate



Een voorwaarts geïntegreerde (grootschalige) onderneming (producent-marketeer). De corporate zal veelal ontstaan door fusies of overnames tussen (familie-)bedrijven, bijvoorbeeld telers die al samen in een telersvereniging actief zijn, en zal dus meer aandeelhouders hebben. Deze onderneming heeft voldoende kritische massa om jaarrond een aantrekkelijk assortiment te kunnen leveren aan verschillende (grote) afnemers.

3. De fabuleuze productspecialist



Een onderneming gespecialiseerd in exclusieve producten met onderscheidend vermogen.

Ad 1. Het ondernemende collectief van excellente productie-units

De producentenorganisatie anno 2026 is een professioneel bestuurd onderneming met productie-units in gezamenlijke exploitatie. Niet het product van de productie-unit of individuele teler staat centraal maar het assortiment en de dienstverlening die de productie-units samen aanbieden. De verkoop vindt centraal via één verkooploket plaats, zoveel mogelijk rechtstreeks aan (online) retail- en foodservicekanalen. Het centrale loket zorgt er ook voor dat productieprognoses actueel en accuraat zijn zodat het collectief zijn aanbod op basis van informatie over de te verwachten vraag optimaal kan afstemmen. Op basis van historische informatie, toekomstige ontwikkelingen van de internationale productiegebieden, eigen voorspellingen en verwachtingen van de klant bepaalt het centrale loket wat het op jaarbasis produceert, met welke productie-unit en in welke hoeveelheden. Centraal besluit het collectief ook over nieuwe concepten, introductie van (exclusieve) rassen en mogelijke verwerking van reststromen. Daarnaast is er een systeem van productieprognoses om te bepalen wat er zal worden geoogst en of er bijvoorbeeld acties nodig zijn om de vraag tijdelijk te verhogen of juist te verlagen omdat er anders tekorten dreigen. Op basis van sensoren en cameratechnieken in de kas kan al vroegtijdig en op het juiste moment worden geoogst voor specifieke productmarktcombinaties, zodat bewaren en sorteren op een later moment overbodig wordt. Het houden van voorraden, sorteren en verpakken kan allemaal bij de bron plaatsvinden.

Een producentenorganisatie die zelf de producten afzet, is groot genoeg om jaarrond een volledig assortiment te leveren vanuit de best mogelijke productiegebieden. Dit is niet per definitie Nederland maar kan ook het Verenigd Koninkrijk, Duitsland of Spanje zijn, afhankelijk

van wat de klant wil. Dit betekent dat het karakter van de producentenorganisatie internationaler zal worden, met eigen buitenlandse teeltbedrijven en/of import.

Hoewel een deel van de telers graag gelijkgezinden opzoekt om ook in de komende jaren samen de productie en de afzet te organiseren, blijft de bestuurbaarheid van dergelijke collectieven een uitdaging. Veel van de huidige telersverenigingen zijn opgericht om gebruik te kunnen maken van gemeenschappelijke marktordenings (GMO) subsidies. Vooral als het gaat om beslissingsbevoegdheid, verdeling van de winst (of juist een verlies) en het bepalen van wie wat teelt, is het niet eenvoudig gebleken een formule te vinden waarbij iedereen gedurende een langere periode tevreden is. Een meer professionele aansturing en gezamenlijke exploitatie zorgen ervoor dat de vrijblijvendheid minder wordt, en dat de producent zich bezig houdt met telen en de verkoop en het bestuur over kan laten aan professionals. Ook wordt de teelt in dat geval beter afgestemd op de markt en kan de verdeling van gewassen over de verschillende productie-units daar plaatsvinden waar de meest geschikte omstandigheden voor die betreffende teelt zijn. Een verregaande vorm van samenwerking is niet alleen van belang voor een goede afstemming met de markt en een betere prijsvorming, maar ook om eventuele subsidies te benutten die de marktpositie kunnen versterken. Denk hierbij aan marketing en promotie, ontwikkeling van concepten en investeringen in duurzaamheid.

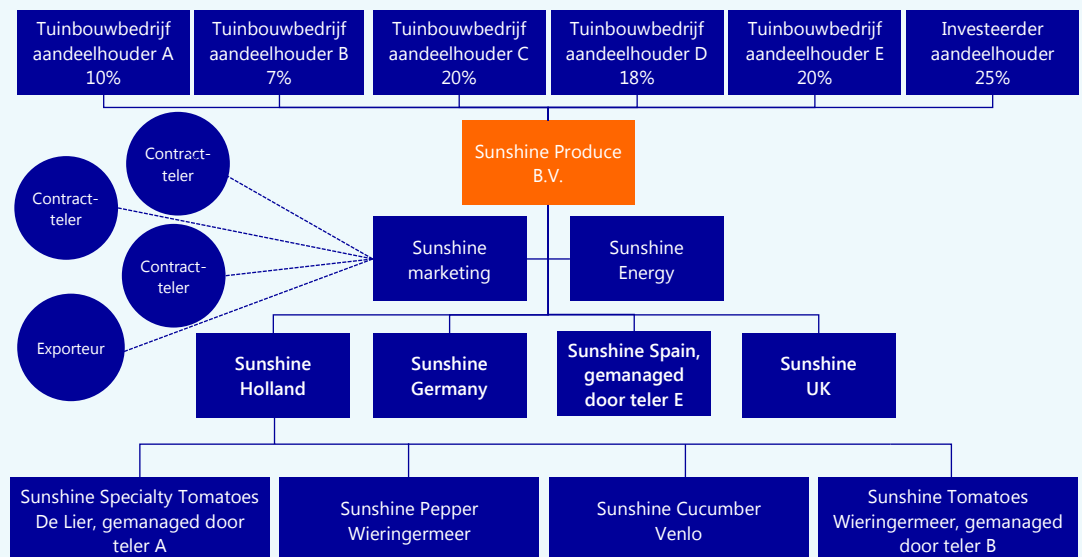
Ad 2. De toonaangevende tuinbouw-corporate

Een ondernemingsvorm die we geleidelijk aan meer tegen zullen komen in de wereldwijde tuinbouw en dus ook in Nederland, is die van toonaangevende tuinbouw-corporate. Dit is een voorwaarts geïntegreerde producent, die net als de producentenorganisatie groot genoeg is om een interessante leverancier te zijn voor diverse afzetkanalen. Dit type bedrijf kan ontstaan door groei van een (al groot) teeltbedrijf, door fusies (en/of overnames) van verschillende teeltondernemingen of een investeerder, of door omvorming van een producentenorganisatie in een BV waarin behalve exploitatie ook eigendom in ruil voor aandelen wordt ingebracht. Dit type bedrijf bestaat net als een producentenorganisatie uit een aantal productie-units, zowel kleine en grootschalige. Dit soort bedrijven kennen we momenteel nog niet in de Nederlandse glasgroentesector, maar in landen waar nauwelijks een traditie van coöperaties bestaat, zoals het Verenigd Koninkrijk en de VS, zien we relatief veel van dit soort voorwaarts geïntegreerde producenten en soms achterwaarts geïntegreerde handelsbedrijven. Vaak werkt dit type onderneming met een flexibele schil van bedrijven die bepaalde producten voor een aantal seizoenen op contract efficiënt kunnen telen.

De voordelen van een grootschalig voorwaarts geïntegreerd en samengesteld productiebedrijf zijn legio. Denk aan de kracht om een mooi en compleet jaarrond assortiment aan te kunnen bieden, de enorme kennispoel binnen zo'n onderneming en de kritische massa om te investeren in logistieke systemen, ICT, marketing, duurzaamheid en nieuwe teeltsystemen. Ook zorgt een grote onderneming met daarbinnen gespecialiseerde productie-units en variatie in product-markt-combinaties (bijvoorbeeld door teelt op locaties buiten Europa) voor een zekere risicospreiding op groepsniveau en dus ook voor de aandeelhouders. Een krachtige onderneming met een scheiding van eigendom, exploitatie en familiebelangen biedt bovendien perspectief voor opvolging.

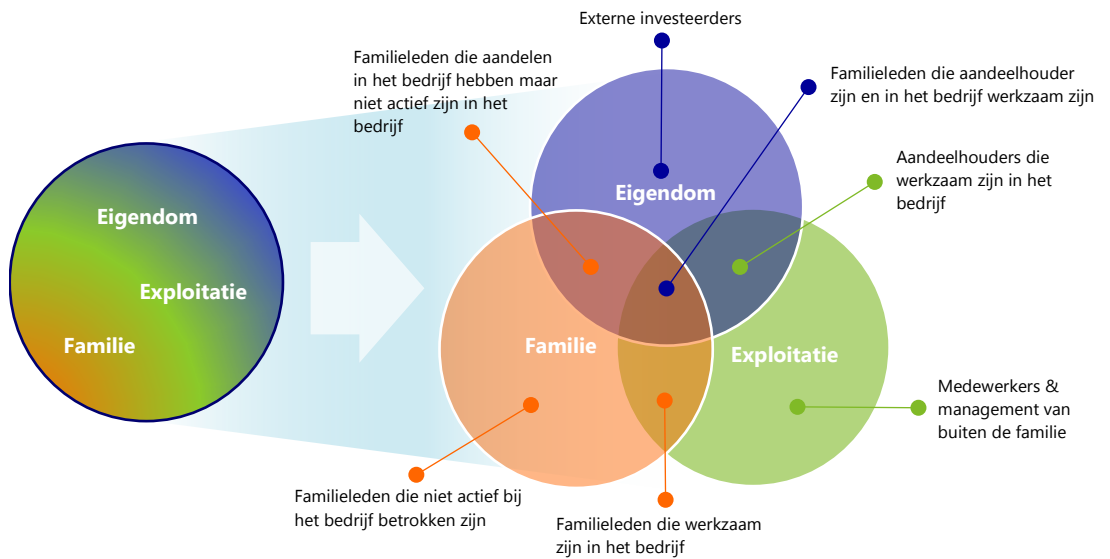
Kenmerken en schets van fictieve toonaangevende tuinbouw-corporate

- Voldoende kritische massa en reputatie om rechtstreeks grote klanten te bedienen met een volledig jaarrond assortiment, deels 'eigen teelt'. Prijsafspraken worden rechtstreeks met eindklant gemaakt.
- Flexibiliteit door combinatie van eigen teelt, contractteelt en sourcen op de spotmarkt.
- Zogenaamde flexibele-schiltelers krijgen volume- (en soms prijs-)contracten voor een of meer seizoenen, plantmateriaal en verpakkingsmateriaal aangeleverd van de onderneming en zijn aangesloten op het ERP-systeem zodat er inzicht is in oogsthoeveelheden enzovoorts.
- Schaalgrootte stelt de onderneming in staat om talent te werven, (tijdelijke) eerste toegang tot exclusieve rassen te bedingen, te investeren in baanbrekende technologieën en veel kennis in huis te hebben over teelt, verpakken, logistiek en consument.
- Verschillende productielocaties om ook lokale producten aan te bieden in belangrijke afzetmarkten.
- Duurzame teelt: zoveel mogelijk kassen waarbij geen fossiele brandstoffen meer nodig zijn voor verwarming (dus geothermie, gebruik restwarmte enzovoorts), zuivering van restwater, valorisatie van reststromen.
- Superieure en vooral consistente kwaliteit.
- De corporate heeft meer aandeelhouders, bijvoorbeeld families van waaruit de onderneming is ontstaan, eventueel aangevuld met investeerders die kapitaal inbrengen.



Bij steeds meer telers bestaat de bereidheid om winst en verlies daadwerkelijk te delen. Het is dan een logische stap naar volledige ontkoppeling van exploitatie en aandeelhouderschap. Bij de niet-familieondernemingen zijn eigendom en exploitatie vaak al twee losstaande systemen, terwijl familiebedrijven juist drie overlappende systemen kennen: familie, eigendom en exploitatie. Bij eenvoudige familiebedrijven zijn deze drie systemen verenigd in een of enkele familieleden terwijl er bij een complexere vorm veel meer rollen voorkomen (*Figuur 1*). Het is van belang dat in een complexere familieonderneming ieder een rol zoekt die bij hem/haar past en zich bewust is van de rol die hij/zij vervult in het systeem zodat er geen verwarring, onduidelijkheid of ongelijke belasting van rollen ontstaat. Mogelijke rollen zijn die van strateeg, marketeer, HR-manager, financieel manager, verkoper, inkoper van energie of manager van een teelt-unit in binnen- of buitenland. Coalitie HOT probeert ondernemingen hierbij te ondersteunen via het platform <http://www.onderneming2026.nl>.

Figuur 1: De transformatie van relatief eenvoudig familiebedrijf naar complexe familieonderneming naar rollen binnen de onderneming



Bron: Rabobank naar Tagiuri & Davis, 1996

Ad 3. De fabuleuze productspecialist

Naast enkele voorwaarts geïntegreerde collectieven en/of ondernemingen zullen er in 2026 grote en kleine productspecialisten succesvol zijn in de Nederlandse glasgroenteteelt. Deze richten zich met niches op de behoefte aan bijvoorbeeld variatie, beleving, medicinale producten en functional foods. De kansen voor productspecialisten zijn groot, mede door de enorme diversiteit aan consumenten en consumentengroepen en de behoefte van deze groepen aan steeds nieuwe, betere, gezonde, gemakkelijke en onderscheidende producten. De productspecialist zal overwegend een familieonderneming blijven, maar wel een waarbij ook aandeelhouders en professionals van buiten een grotere rol gaan spelen. Door het onderscheidende en/of nichekarakter van het product is er minder noodzaak om aangesloten te zijn bij een telerscollectief. De producten en concepten van de productspecialist worden op diverse manieren afgezet, afhankelijk van de productmarktcombinaties. Dit kan direct via webshops aan de consument, aan verwerkers, via online platforms of (groot-)handelaren aan speciaalzaken, horeca, supermarkten enzovoorts).

De markt wil soms nog meer, maar meestal iets anders

Gezond perspectief

Het bewustzijn over gezonde en duurzame voeding waarin groenten een belangrijke rol innemen, groeit. De dalende trend in de consumptie van verse groente van de afgelopen jaren in volwassen markten als West-Europa en Noord-Amerika is aan het kenteren. Vanuit brede hoek (overheden, scholen, bedrijfsrestaurants, horeca) wordt geprobeerd mensen aan de groente en het fruit te krijgen. Maar de praktijk is tegelijkertijd weerbarstig. Uit de onlangs door het RIVM gepubliceerde studie 'Wat ligt er op ons bord?' blijkt dat de consumptie van groente en fruit omhoog moet omdat maar liefst negen op de tien Nederlanders hier onvoldoende van binnen krijgen. Nederland is hierin niet uniek. Volgens de 'Consumption Monitor' van Freshfel liggen de geconsumeerde groente- en fruitvolumes in 22 van de 28 EU-lidstaten onder de door de WHO aanbevolen hoeveelheid.

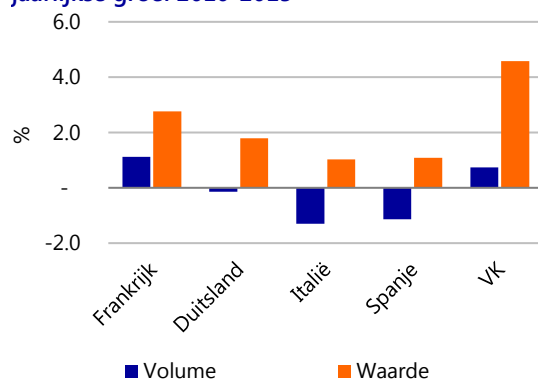
Traditioneel veel geconsumeerde en volumineuze producten als appels, sinaasappels, bloemkool en witlof hebben het moeilijk. Alles wat in de *sweet spot* van gezond, lekker en gemakkelijk te snacken is, scoort momenteel wel. Blauwe bessen, noten en snoeptomaatjes zijn producten uit het

AGF-schap die in de afgelopen jaren al een grote marktgroei hebben laten zien. In het schap met bewerkte groenten en fruit zijn groentechips, sapjes van rode bieten en lunchsalades bekende voorbeelden. De vraag naar plantaardige producten, diversiteit en exclusiviteit zal alleen maar toenemen door een meer pluriforme samenleving en door de invloed van de millennials. In de VS is deze generatie (geboren tussen pakweg 1980 en 2000) al de grootste generatie voor wat betreft koopkracht. Hoewel de groep divers is, lijkt deze generatie meer dan andere generaties altijd online te zijn, bereid om te experimenteren met eten en bewust bezig met voeding, duurzaamheid en gezondheid. Dit speelt plantaardige, lokale, natuurlijke en biologische producten in de kaart. Rabobank verwacht dat de vraag naar biologische voeding in West-Europa in de komende jaren met gemiddeld bijna 7 procent per jaar zal blijven toenemen tot en met 2025, ongeveer drie keer zo snel als de totale voedingsmarkt¹. Desondanks zal het marktaandeel van biologische voeding in de totale voeding naar verwachting in 2026 onder de 8 procent blijven steken. Hiermee is het een interessante nichemarkt.

Anders kopen en consumeren: online, onderweg, gepersonaliseerd

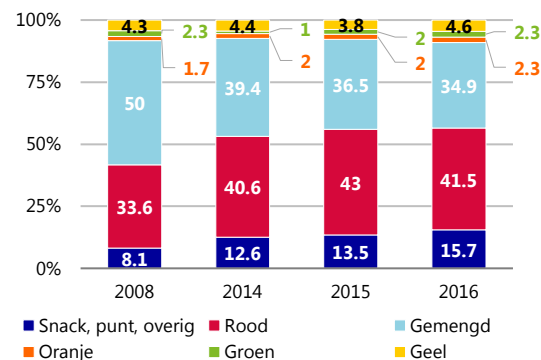
Groenten spelen een belangrijke rol in een gezond en lekker dieet, thuis, buitenshuis, onderweg, via maaltijdplossingen en maaltijdboxen, via online kanalen en gepersonaliseerde voeding en via verrassende ervaringen en belevenissen. Zo verwacht Rabobank dat in 2030 een kwart van alle voeding online wordt gekocht en dat dit een forse impact op de keten zal hebben². De keten zal hierdoor korter en transparanter worden, en er zal meer ruimte komen voor nicheproducten en andere verpakkingseenheden. Retailers krijgen meer en meer de rol van een marktplaats. Dat betekent dat bedrijven op een andere manier moeten communiceren met klanten en consumenten. De veranderingen bij de consument zullen zich niet meteen vertalen in meer marktverraag maar vooralsnog wel in meer marktwaarde. Dat zien we al bij bijvoorbeeld verse tomaten (zie figuur 2). In Nederland vormen snacktomatjes ondertussen het grootste tomatensegment in de supermarkt, gemeten in consumentenbestedingen. Bij paprika's is er eveneens sprake van een gestage opmars van snack- en puntpaprika's (Figuur 3).

Figuur 2: Waardegroei tomatenmarkt overtreft volumegroei tomatenmarkt, gemiddelde jaarlijkse groei 2010-2015



Bron: Euromonitor, 2017.

Figuur 3: Snacksegment groeit binnen Duitse paprikamarkt, 2008-2016



Opmerking: Marktaandelen zijn op basis van volume.
Bron: AMI op basis van GfK huishoudpanel, 2017

Kansen voor nieuwe producten gaan verder dan specialiteiten en snackvarianten binnen de grote vruchtgroentegewassen. Er liggen mogelijkheden voor groenten die in Europa nog weinig gangbaar zijn, zoals Aziatische groenten, groenten als alternatief voor vlees, jaarronde teelt van

¹ Zie Rabobank-rapport 'Organic is Good for You', september 2016.

² Zie Rabobank-studie 'Wanted e-daptable fresh produce suppliers: Online Grocery Shopping's Impact on the Fresh Produce Chain', juli 2015.

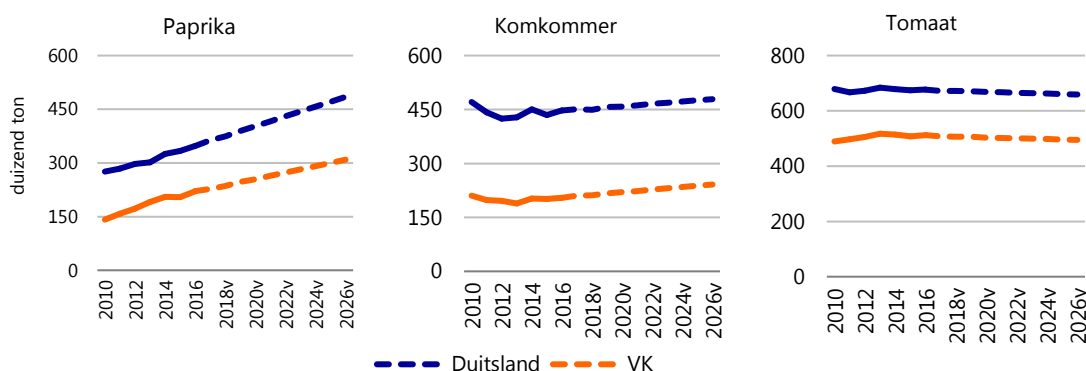
verse kruiden en nieuwe slatypen, aroma's en specerijen (zoals vanille en saffraan) en producten voor de farmaceutische en cosmetische industrie.

Groeien in waarde en niet of nauwelijks in volume

Door de verschuiving naar snacks, smaak, beleving, personalisatie van diëten en biologisch zal de markt groeien in waarde. Maar de gezonde perspectieven voor glasgroenten zijn niet eenduidig te vertalen naar volumevoorspellingen, juist omdat consumenten steeds meer variatie en 'betere' producten willen. Hierdoor volgen nieuwe producten elkaar in hoog tempo op en schuiven consumenten snel tussen segmenten en categorieën.

Wanneer we de huidige marktvolumes van tomaten voorspellen op basis van de uitgangspunten gelijk aan die van de afgelopen drie jaar (dat wil zeggen lichte bevolkingsgroei en economische groei, verschuiving naar kleinere tomatensoorten) zien we naar 2026 toe een verdere consumptiedaling in volume. Van de belangrijke afzetmarkten stijgt de consumptie alleen in Frankrijk. Als we volgens dezelfde methode een voorspelling doen voor de drie belangrijkste vruchtgroenten voor de Duitse en Britse markt zien we bij paprika een behoorlijke groei terwijl deze beperkt is voor komkommer (*Figuur 4*).

Figuur 4: Consumptievolumes komkommer en tomaat groeien minder dan die van paprika in Verenigd Koninkrijk en Duitsland, 2010-2026v



Bron: Rabobank op basis van Euromonitor, DEFRA en AMI, 2017

In werkelijkheid beweegt de markt niet in een rechte lijn. Toekomstige consumptievolumes zullen van deze lijn afwijken onder invloed van weersomstandigheden, marktprijzen, consumptiehypes en andere niet te voorspellen incidenten zoals voedselveiligheidsvoorvallen en/of (geo-)politieke besluiten die de handel kunnen belemmeren. Een voorbeeld is de Brexit, die de Nederlandse glasgroentesector op verschillende manieren zal beïnvloeden. Hoe groot de impact van weersomstandigheden is, is in januari en februari 2017 duidelijk geworden toen er door productieverliezen in Spanje tekorten ontstonden aan sla, courgettes en veel andere groenten, waardoor de prijzen van verse groenten sterk stegen.

Gevolgen van de Brexit voor de Nederlandse glasgroentesector

Het Verenigd Koninkrijk is grotendeels afhankelijk van import als het om verse groenten gaat. De zelfvoorzieningsgraad voor tomaten ligt bijvoorbeeld op slechts 20 procent en voor paprika op maar 11 procent. Van de geïmporteerde tomaten komt 89 procent uit EU-landen. Voor komkommers ligt dat percentage zelfs op 98. Als gevolg van de Brexit krijgt de Nederlandse glasgroentesector mogelijk te maken met:

1. Invoerrechten waardoor prijzen van Nederlandse maar ook Spaanse groenten in het Verenigd Koninkrijk stijgen. Mogelijke effecten kunnen zijn dat Britse consumenten door de hogere prijzen minder groenten gaan kopen, dat leveranciers worden gedwongen om hun prijzen in EUR (en dus marges) aan te passen, dat Britse afnemers verpakkingseenheden

gaan aanpassen (dus minder volume voor dezelfde prijs), waardoor de invoervolumes afnemen. Consumenten zouden hun bestedingen kunnen aanpassen en kunnen bezuinigen op duurdere producten waar Nederland juist sterk in is. Bij de implementatie van invoerheffingen zou bovendien de positie van de EU-landen tegenover niet-EU-landen kunnen wijzigen omdat die landen al met invoerheffingen te maken hebben. Hierdoor verbetert de positie van landen als Marokko en Turkije.

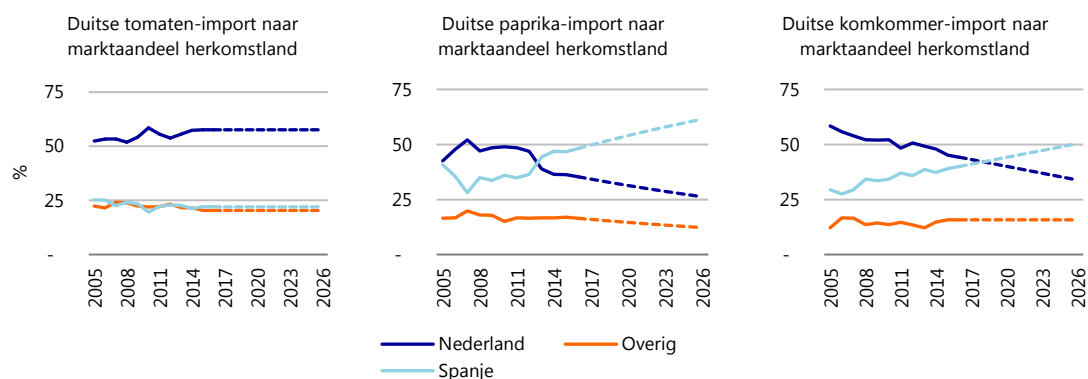
2. Verdere veranderingen in valutaverhoudingen. Bij een (verdere) stijging van de EUR/GBP zijn de effecten vergelijkbaar met die genoemd onder punt 1.
3. Maatregelen die de import moeilijker (en eventueel duurder) maken zoals extra douaneformaliteiten, controles op ziekten enzovoorts. Dit kan gevolgen hebben voor de snelheid van levering, wat juist een sterk punt van de Nederlandse keten is.
4. Meer lokale teelt. Teelt in het Verenigd Koninkrijk kan door duurdere invoer aantrekkelijker worden waardoor de concurrentie van groenten uit het Verenigd Koninkrijk groter wordt.

De concurrentie zit niet stil

Oplopende concurrentiedruk vooral vanuit Spanje

Mede door de goede marktperspectieven voor glasgroenten zit de concurrentie niet stil. Er is nu en ook in 2026 een grote afhankelijkheid van exportmarkten. Ruim 80 procent van alle in Nederland geproduceerde glasgroente wordt geëxporteerd, veelal naar Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en in mindere mate Denemarken, Finland, IJsland, Noorwegen en Zweden. Op deze markten heeft Nederland met een breed assortiment tomaten, goede kwaliteit en jaarrond levering (belichting) marktaandeel gewonnen. Opvallend is de beperkte rol van Frankrijk als afzetmarkt voor Nederlandse vruchtgroenten. Marokkaanse tomaten zijn al jarenlang dominant op de Franse markt en hebben ook marktaandeel gewonnen in het Verenigd Koninkrijk. Bij paprika en komkommer neemt de concurrentiedruk voornamelijk vanuit Spanje toe.

Figuur 5: Concurrentie tussen Nederland en Spanje bij vruchtgroente-invoer Duitsland, 2005-2026



Bron: Eurostat, 2017. Scenario 2016-2026 is berekend op basis van trends en aannames betreffende binnenlandse productie, consumptie en marktaandelen

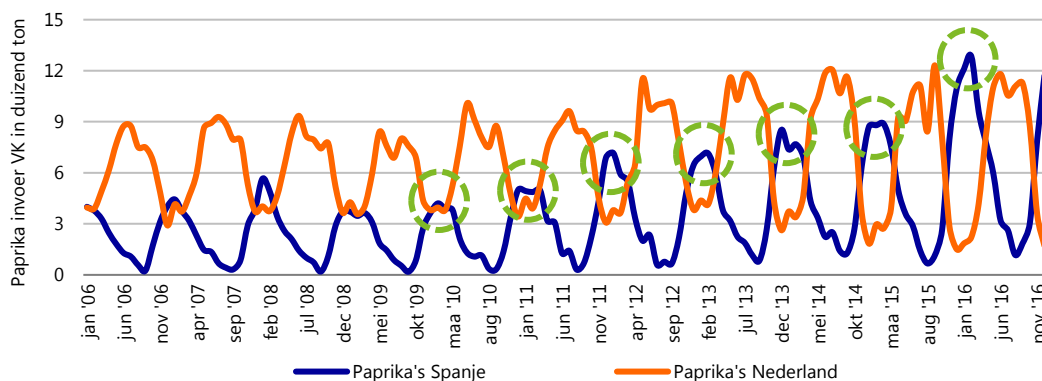
Als we meer specifiek kijken naar de Nederlandse positie op de belangrijkste afzetmarkten Duitsland en het Verenigd Koninkrijk valt op dat de marktaandelen van Spanje en Nederland sterk aan elkaar zijn gespiegeld (zie figuur 5). Voor andere concurrentielanden geldt dit niet. Dat wil zeggen dat verlies van Nederlands marktaandeel vrijwel een-op-een gepaard gaat met winst aan het marktaandeel van Spanje en omgekeerd. Zoals een recente studie van FVO en GroentenFruit Huis over de concurrentiepositie van Nederlandse vruchtgroenten al bevestigde, wint de Spaanse paprika terrein door een lage kostprijs, goede kwaliteit en verlenging van het teeltseizoen. Ook speelt de Spaanse tuinbouw in tegenstelling tot de Nederlandse snel in op de groeiende vraag naar biologische producten. Hoewel Nederlandse telers al relatief duurzaam telen, is het volgens EU-regelgeving niet toegestaan de productie als biologisch te certificeren zolang er in substraat

wordt geteeld. Het substraat waarin Spaanse telers doorgaans vruchtgroenten produceren in kassen bestaat uit een mengsel van grond, organische mest en strandzand dat veelal bovenop een onvruchtbare ondergrond wordt aangebracht. Dit is daarentegen wel toegelaten.

De opmars van Spanje manifesteert zich grotendeels in de wintermaanden (zie *figuur 6*). Dit heeft een aantal oorzaken: Britse consumenten zijn vooral in de wintermaanden meer paprika's gaan eten, de handel vanuit Spanje gaat vaker rechtstreeks naar het Verenigd Koninkrijk (en niet via derde-landen) en de handel vanuit Israël is teruggelopen. Daarnaast laten handelscijfers ook zien dat Spanje het seizoen verlengt. De Britse paprika-invoer is in de maanden maart tot en met mei sterker toegenomen vanuit Spanje dan vanuit Nederland, zowel relatief als absoluut.

De Nederlandse glasgroente-export naar landen buiten Europa kan aantrekkelijk zijn voor enkele bedrijven, maar biedt om verschillende redenen geen structureel perspectief voor grote volumes in Nederland geproduceerde producten: duurzaamheid, lokale concurrentie en instabiliteit (door wisselkoersen en politiek). Lokale productie in groeiende afzetmarkten kan ondernemingen daarentegen wel perspectief bieden. Zo kan men onder meer risico's spreiden en kennis vergaren.

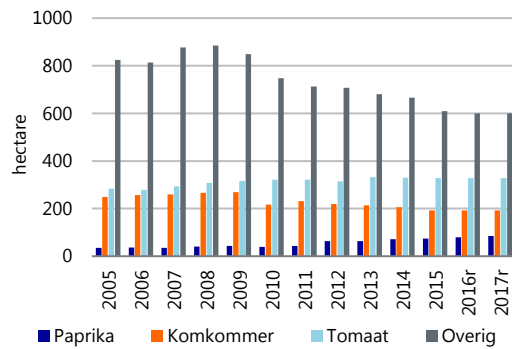
Figuur 6: Import van Spaanse paprika's in het Verenigd Koninkrijk stijgt in de wintermaanden, 2006-2016



Bron: Eurostat, 2017

Lokale teelt in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk levert vooralsnog geen substantiële concurrentiedreiging op (zie *figuren 7 tot en met 10*). De zelfvoorzieningsgraad in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk is laag, variërend van 2 procent voor paprika in Duitsland, tot maximaal 26 procent voor komkommer in het Verenigd Koninkrijk. Stel dat er 100 hectare tomaten in het Verenigd Koninkrijk bijkomt bij de bestaande 232 hectare, dan zal de zelfvoorzieningsgraad toenemen van 20 naar 28 procent (bij gelijkblijvende consumptie). Het animo om lokaal te telen lijkt echter toe te nemen. Additionele productie in deze landen zal dan voor verdringing zorgen van geïmporteerd (Nederlands) product. Lokale teelt in de belangrijke afzetmarkten biedt dan ook kansen voor Nederlandse telers(-collectieven) met internationale ambities. Om de exportafhankelijkheid te verminderen, zou een (gedeeltelijke) verschuiving van de productie naar de afzetmarkten verstandig kunnen zijn.

Figuur 7: Slechts lichte groei in glasgroente-areaal Duitsland, 2005-2017r



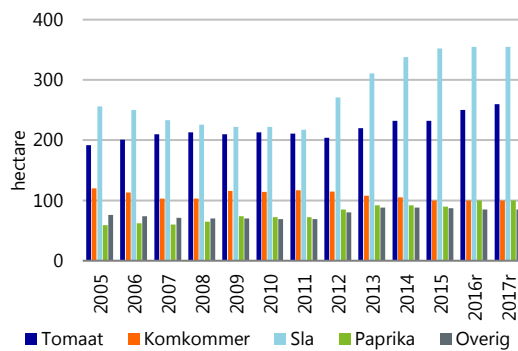
Bron: Rabobank op basis van AMI en Statistisches Bundesamt, 2017

Figuur 8: Zelfvoorzieningsgraad glasgroente in Duitsland zeer laag, 2005-2015

	2005	2010	2015
Tomaat	8%	10%	10%
Komkommer	14%	11%	8%
Paprika	1%	1%	2%

Bron: Rabobank op basis van AMI, 2017

Figuur 9: Alleen tomatenareaal laat stijging zien binnen glasgroenteteelt Verenigd Koninkrijk, 2005-2017r



Bron: DEFRA, 2017

Figuur 10: Zelfvoorzieningsgraad alleen voor tomaten gestegen in het Verenigd Koninkrijk, 2005-2015

	2005	2010	2015
Tomaat	16%	18%	20%
Komkommer	32%	30%	26%
Paprika	10%	14%	11%

Bron: DEFRA, 2017

Conclusies

Rabobank ziet perspectief in diverse typen glasgroente-ondernemingen. Maar veel van de huidige ondernemers zullen haast moeten maken met het ontwikkelen van hun organisatie om tijdig te kunnen transformeren naar een gezonde, robuuste, duurzame onderneming. Dit is noodzakelijk om te produceren wat de markt vraagt en dus om te profiteren van de vele kansen die er zijn om waarde toe te voegen met een volledig assortiment, effectieve marketing, gemakproducten, onderscheidende verpakkingen, smaak enzovoorts. De markt groeit immers vooral in waarde en minder in volume. Door de blijvende concurrentiedruk en volatiliteit in de markt zijn robuuste ondernemingen die hechter in de keten samenwerken een must.

Naast ondernemende collectieven met een gezamenlijke exploitatie en professionele governance bestaande uit grote en kleine leden zien we naar 2026 toe enkele (grootschalige) toonaangevende tuinbouw-corporates en een aantal grote en kleine productspecialisten ontstaan. Deze ondernemingen zijn dus ofwel groot in samenwerking ofwel uniek in hun specialisme.

Grootschaligheid door het samenvoegen van exploitatie en/of eigendom en voorwaartse integratie biedt kansen om klanten te bedienen met zo vers mogelijk producten en het juiste assortiment, om voldoende aandacht te kunnen schenken aan marketing, om nieuwe technologie te implementeren, te investeren in verduurzaming, logistiek efficiënt te zijn, op basis van data te kunnen beslissen, de beste mensen aan te trekken, de beste of exclusieve rassen te kunnen telen, zelf de handelsmarge te pakken en te produceren op de beste locaties in binnen- en buitenland. Ook een gebrek aan bedrijfsopvolging en andere eisen aan het management zijn redenen om de organisatie (drastisch) te herzien. Uiteindelijk kunnen bedrijven hun rendement structureel stabiel zien uitpakken als zij onderdeel uitmaken van een toponderneming, doordat risico's, winsten en verliezen worden gedeeld binnen een groter geheel.

Colofon

RaboResearch

Food & Agribusiness
far.rabobank.com

Cindy van Rijswick	Fresh Produce Analyst	cindy.van.rijswick@rabobank.com +31.30.7123830
Patrick Zwaan	Sector Specialist	patrick.zwaan@rabobank.nl +31.30.2167529

© 2017 – Alle rechten voorbehouden

Dit document is uitsluitend bedoeld voor u en niets hierin creëert of impliceert enig recht tot openbaarmaking of bekendmaking, anders dan aan Coöperatieve Rabobank U.A. ("Rabobank"), statutair gevestigd in Amsterdam, Nederland. Noch deze presentatie, noch enig gedeelte van de inhoud daarvan mag worden gebruikt voor enig ander doel zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Rabobank. De informatie in dit document reflecteert de huidige marktomstandigheden en onze visie daarop, welke onderhevig aan verandering kunnen zijn. Dit document is gebaseerd op openbare informatie. De in dit document opgenomen informatie is samengesteld uit bronnen die als betrouwbaar gelden, echter Rabobank garandeert op geen enkele wijze de juistheid of volledigheid van dit document of de inhoud daarvan en aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid ter zake. De informatie in dit document is slechts indicatief van aard en is bedoeld als discussiestuk. Aan dit document inclusief de daarin opgenomen voorbeelden, commerciële ideeën, prijsindicaties en andere voorwaarden kunnen geen rechten worden ontleend. Dit document kan op geen enkele wijze worden opgevat als een aanbieding, uitnodiging of aanbeveling. Dit document brengt op geen enkele wijze een verplichting voor Rabobank met zich en vormt niet de basis voor enig contract. De informatie in dit document is niet bedoeld en mag niet worden begrepen als een advies (daaronder begrepen maar niet beperkt tot een advies als bedoeld in artikel 1:1 en artikel 4:23 Wet op het financieel toezicht). Op dit document is Nederlands recht van toepassing. Geschillen voortvloeiend uit of anderszins verband houdend met dit document zullen uitsluitend worden voorgelegd aan de daartoe bevoegde rechter te Amsterdam, Nederland. Dit rapport is gepubliceerd in lijn met Rabobank's langetermijnvisie op de internationale food- en agribusiness. Dit rapport betreft één van de publicaties van de wereldwijde afdeling van RaboResearch Food & Agribusiness.