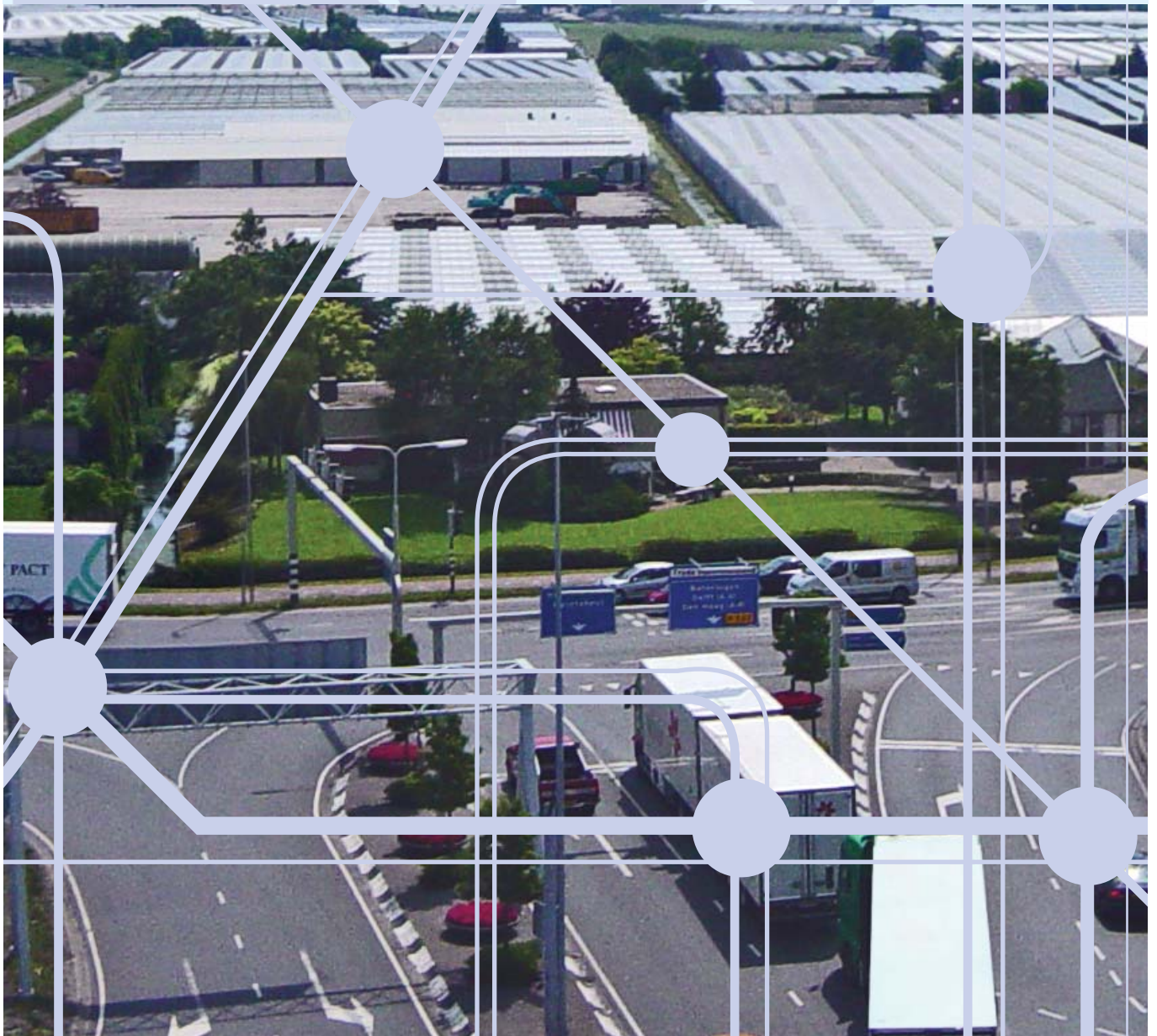


# Acht uitdagingen

voor de Nederlandse potplantensector  
op het gebied van internationalisering



# Inleiding

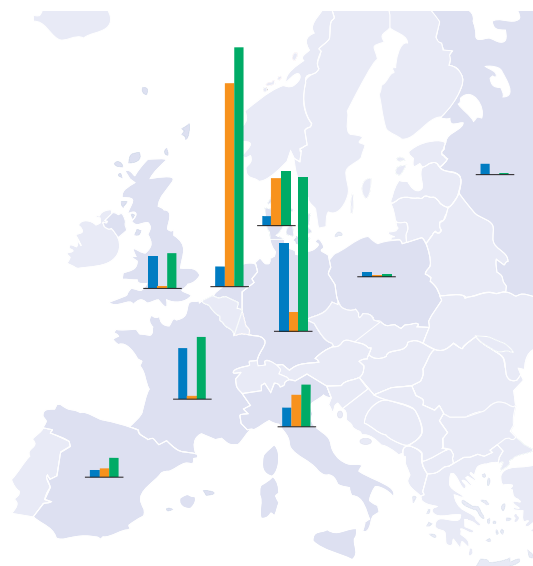
## Unieke positie behouden

De Nederlandse sierteeltsector geniet al jarenlang wereldfaam. Kwekers, handel, toeleveringsbedrijven, logistieke dienstverleners en kennisontwikkeling zijn nauw met elkaar verbonden. Het kennisniveau van teelt, productontwikkeling en afzet is hoog. Dat is de kracht van de Nederlandse sierteeltsector. De twee belangrijkste pijlers van de Nederlandse sierteeltsector zijn snijbloemen en potplanten.

### Uniek cluster van wereldformaat

De Engelse econoom Porter bestempelde de Nederlandse siertelers als een uniek cluster van wereldformaat. Om concurrerend te zijn en te blijven is het volgens Porter noodzakelijk om een bovengemiddelde plaats te hebben op de wereldmarkt. Een manier om die unieke positie te behouden of zelfs te verbeteren is internationaliseren. Dit kan op grofweg twee verschillende manieren. Nederlandse bedrijven kunnen marktrelaties aangaan met buitenlandse bedrijven, zonder zelf te participeren in die buitenlandse bedrijven. En Nederlandse bedrijven kunnen ook direct investeren in buitenlandse bedrijven in de vorm van strategische allianties of eigen vestigingen in het buitenland.

## Situatieschets Nederlandse potplantensector



Voor de potplantensector vormt vooral Europa het speelveld. Nederland is de grootste producent (in  $\square$ ) van potplanten in Europa gevolgd door Duitsland. De Nederlandse telers produceren vooral voor de exportmarkt. De Duitse telers zijn vooral gericht op de lokale markt. Opkomende productielanden zijn Italië en Spanje. Nederland en Denemarken zijn binnen Europa de grootste exporteurs van potplanten. De grootste importeurs binnen Europa zijn Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. Dit zijn ook de belangrijkste afzetlanden voor Nederland.

### Draaischijffunctie

Nederland vervult een belangrijke spilfunctie in de Europese plantenhandel, mede dankzij de aanwezigheid van 's werelds grootste bloemen- en plantenveilingen. Nederland importeert ook planten om deze vervolgens (groten)deels weer te re-exporteren naar andere landen. Nederland fungeert hierbij als draaischijf voor potplanten.

### Import

Nederland importeerde in 2004 in totaal voor  $\square$  247 miljoen aan planten. Een belangrijk deel daarvan (39%) zijn groene planten vooral afkomstig uit België, Duitsland, Denemarken, China en Spanje. In de periode 2000-2004 is de totale importwaarde van planten jaarlijks gemiddeld met 7,3% gestegen. Bloeiende planten laten de sterkst stijgende importcijfers te zien.

### Export

Nederland exporteerde in de periode 2000-2005 voor  $\square$  1.715 miljoen aan pot- en tuinplanten, met name naar Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. De exportwaarde van pot- en tuinplanten in deze periode steeg met gemiddeld 6,5%, maar de laatste twee jaar stijgt de export beduidend minder hard dan de jaren daarvoor.

### Marktaandeel

Het marktaandeel is een belangrijke graadmeter voor de concurrentiepositie van Nederland in Europa. In 2004 bedroeg het Nederlandse marktaandeel potplanten in Europa 44%.



Ter vergelijking: het marktaandeel van Nederlandse snijbloemen in Europa was in dit jaar 42%. Op de thuismarkt heeft Nederland een marktaandeel potplanten van 100%. In de drie belangrijkste afzetlanden is het Nederlandse marktaandeel het hoogst in het Verenigd Koninkrijk (52%) gevolgd door Duitsland (40%) en Frankrijk (33%). Ook in relatief nieuwe afzetlanden, zoals Rusland en Oost-Europese landen, heeft Nederland een hoog marktaandeel. In Rusland was dit in 2004 zelfs 82%.

## Waarom internationaliseren?

Internationalisering kan worden ingegeven door nieuwe mogelijkheden (kansen) of door bedreigende ontwikkelingen in het buitenland. Dit kunnen marktfactoren zijn, maar ook kostenreducerende factoren, internationale concurrentie of technologische ontwikkelingen.

Marktfactoren	Marktfactoren als de bevolkingsgroei, de bloemen- en plantenconsumptie per hoofd van de bevolking en de lifestyle van de inwoners bepalen de stijging van de consumptiewaarde per land.
Kostenreducerende factoren	Internationalisering kan de kosten voor de Nederlandse potplantensector verlagen. Hoe groter de markt, hoe gemakkelijker investeringen kunnen worden terugverdiend. Ook kan het uitbesteden van activiteiten in het buitenland tot kostenreductie leiden.
Internationale concurrentie	De toenemende mobiliteit van mensen, kapitaal, technologie en kennis kan concurrentieverhogend werken, maar kan ook leiden tot voordelen, die het marktaandeel van Nederland per afzetmarkt kunnen verhogen. Concurrenieren in het internationale krachtenveld betekent in veel gevallen ook slimmer organiseren.
Technologische ontwikkelingen	Technologische ontwikkelingen vragen vaak hoge investeringen. Toch zijn ze van groot belang om de concurrentie voor te blijven. Door internationalisering kunnen hoge kosten sneller worden terugverdiend.

'Er is nog veel potentie voor professionele Nederlandse sierteelt-bedrijven (teelt en handel) om verder door te groeien.'

Welke uitdagingen collectief aanpakken?

## Hoe inspelen op internationale ontwikkelingen?

Nederland heeft een sterke uitgangspositie op de Europese markt voor potplanten. Deze markt groeit de komende jaren nog verder (groeiprognose tot 2009 circa 20%), waarbij de groeimarkten van de toekomst verder weg liggen. Individuele bedrijven hebben bewezen goed in staat te zijn op internationale ontwikkelingen in te kunnen spelen. De Nederlandse potplantentelers en -handelaren hebben dan ook voldoende mogelijkheden om hun sterke uitgangspositie te behouden en zelfs te versterken door internationalisering.

FloriLog-regie komt tot een achttal belangrijke uitdagingen voor de Nederlandse potplantensector om te internationaliseren. Deze uitdagingen vragen in sommige gevallen om een gezamenlijke aanpak vanuit de potplantensector. De discussie over rolverdeling binnen de potplantensector kan hier niet los van gezien worden.

Het is aan de Nederlandse potplantentelers en -handelaren om deze uitdagingen aan te gaan en samen te bepalen welke van de acht uitdagingen ze collectief kunnen of moeten aanpakken.

## FloriLog-regie?

FloriLog-regie is een project waarin diverse sierteeltpartners samenwerken om het inzicht in de internationalisering van de potplantensector te vergroten en te bepalen hoe de sector in logistieke zin gezamenlijk en op een duurzame manier op die internationalisering kan inspelen.

De naam FloriLog-regie komt van floriculture (sierteelt) en logistieke regie met daartussen de i van informatie, internationalisatie en intelligentie. Het project FloriLog-regie is in opdracht van de Stichting FloriLog gestart in 2005 en loopt nog door tot 2008.



# Acht uitdagingen



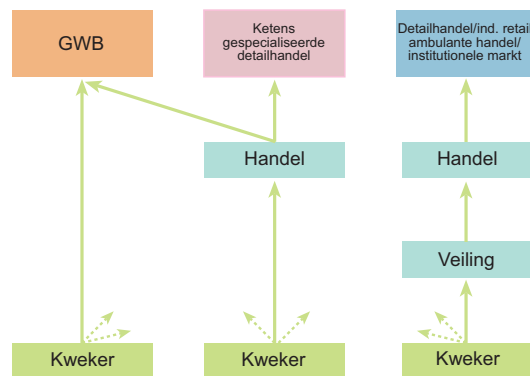
## 1 Kies positie in afzetketen en stem activiteiten af op vraag van de consument

De wensen en soms grillige eisen van de consument worden doorvertaald naar de diverse afzetkanalen voor potplanten. Door de toenemende individualisering en globalisering worden die wensen en eisen breder. Ook gaan steeds meer branchevreemde afzetkanalen potplanten verkopen, omdat de consument behoefte heeft aan *one stop shopping*.

De Nederlandse potplantentelers en -handelaren moeten hier op inspelen door een efficiënte en effectieve prestatie van hun potplanten aan hun klanten in de afzetketens en door hen te ondersteunen in het optimaliseren van de verkoop van die potplanten.

Eenvoudig gesteld kunnen drie afzetketens (zie figuur) naast elkaar bestaan met elk hun eigen karakteristieken. Elke schakel in een keten moet daadwerkelijk waarde aan het product toevoegen, denk aan waardeverhoging voor de plant, logistieke waarde en/of servicewaarde. Een duidelijke rolverdeling tussen kwekers, veilingen en handel is noodzakelijk. Individuele partijen moeten steeds nadrukkelijker hun positie kiezen in één of meerdere afzetketens en hun bedrijfsactiviteiten afstemmen op de vraag van de klant, bijvoorbeeld door zich te specialiseren.

'Bedrijven die keuzes maken hebben bestaansrecht.'



Potplanten worden via drie afzetketens verhandeld. Traditioneel verkopen kwekers hun potplanten via de veiling en de handel aan zelfstandige detailhandelaren. Een groot aantal potplanten wordt zonder tussenkomst van de veiling verkocht aan de gespecialiseerde detailhandel zoals tuincentra en bloemisten. Een derde afzetketen is die van kwekers die hun product rechtstreeks verkopen aan grootwinkelbedrijven.



## 2 Organiseer de afzet naar zelfstandige detaillisten slimmer

Ongeveer eenderde van de Nederlandse export van potplanten is gericht op de buitenlandse groothandel, die de potplanten weer doorverhandelen naar de zelfstandige detaillisten.

In deze afzetketen zijn veel partijen actief en wordt per schakel relatief weinig waarde toegevoegd, waardoor de marges laag zijn. Deze markt en het rendement van deze markt wordt langzaam kleiner, maar tot 2015 zullen zelfstandige detaillisten nog wel een belangrijk aandeel houden in de afzet van potplanten binnen een groot aantal Europese landen. De detaillist van de toekomst gaat zich specialiseren. De Nederlandse potplantensector moet hier op inspelen. Om hun positie te behouden en/of te verbeteren en de steeds beter georganiseerde lokale telers voor te blijven, moeten Nederlandse potplantentelers en -handelaren de keten slim organiseren, dus efficiënt en 'fijnmazig' een breed productenpakket distribueren compleet met marketingondersteuning.

Voorbeelden zoals die op beperkte schaal worden toegepast:

- Cash & carry concept vervangen groothandelsmarkten.
- Strategische allianties aangaan met buitenlandse groothandel. Dit werkt kostenbesparend en de naamsbekendheid van de lokale handelaar werkt voordelig.
- Door inzet van ICT-toepassingen en een fijnmazig logistiek systeem direct en vraaggestuurd leveren aan individuele detaillisten.

'Een verbeterde communicatie over en met ons product is gewenst in de afzet naar de zelfstandige detaillist.'



### 3 Verwerf een positie in de daghandel (basisassortiment) van de buitenlandse retail

De lokale productie in diverse landen is belangrijk in de traditionele afzetkanalen en bij de decentrale inkoop van de grootschalige retail (veelal daghandel). Als lokale telers in het buitenland hun afzet beter organiseren neemt hun concurrentiekracht toe ten koste van de Nederlandse telers.

Ketens van bouwmarkten, tuincentra en supermarkten zijn snel groeiende afzetkanalen voor potplanten. Zij werken vaak met een beperkt aantal toeleveranciers en stellen specifieke eisen aan de toelevering. Zij bieden een basisassortiment en acties aan hun klanten. Leveren voor het basisassortiment vraagt van de toeleveranciers een grote mate van flexibiliteit en fijnmazigheid. Voor acties moeten de toeleveranciers grote, uniforme partijen kunnen leveren tegen scherpe prijzen. De Nederlandse potplantentelers en -handelaren zijn in de eerste plaats vooral sterk vertegenwoordigd in levering voor acties, terwijl er juist meer te verdienen valt op levering voor het basisassortiment. Toch zijn Nederlandse potplantentelers en -handelaren in vergelijking met andere landen bij uitstek in staat om fijnmazig een breed productenpakket te leveren. Hoewel buitenlandse retailers dus graag lokale producten inkopen, zeker voor de decentrale inkoop van tuinplanten en seizoensplanten, ligt hier voor de Nederlandse potplantentelers en -handelaren een uitdaging.

'De retail wil 'ontzorgd' worden.'



### 4 Zorg voor een goede uitgangspositie op ver afgelegen groeiemarkten

Nieuwe groeiemarkten liggen steeds verder weg. Tot 2015 zullen vooral Rusland en Oost Europa groeien als markten voor Nederlandse potplanten. In deze landen willen de rijkere consumenten vooral luxe producten. Maar ook de behoefte aan goedkopere potplanten neemt er toe met de stijgende welvaart. De afzet in deze landen is echter ondoorzichtig en er worden weinig potplanten lokaal gekweekt.

In deze landen doen zich twee ontwikkelingen voor. Westerse detailhandelaren (retailketens) vestigen zich in snel tempo in Oost Europa en kopiëren daar vaak hun volledige bedrijfsconcept. Nederlandse leveranciers hebben een goede positie in de bestaande activiteiten van deze ketens, zodat ze vooralsnog 'mee kunnen liften' naar deze nieuwe markten.

Daarnaast zal de afzet via bloemisten en markt- en straathandel nog fors groeien. Door de keten slim te organiseren kunnen Nederlandse potplantentelers en -handelaren hun potplanten ook via dit kanaal tegen scherpe prijzen en goede kwaliteit leveren. Hierbij is het misschien soms vanwege kwaliteit en logistiek gunstiger om de productie van relatief goedkope en/of gevoelige producten (bloeiende planten) uit te besteden aan lokale kwekers.

'Centrale vraag voor Nederlandse potplantentelers: Wat is gunstiger? Produceren in Nederland of dicht bij de buitenlandse markt?'



### 5 Her-/verover meer marktaandeel binnen verzadigde markten

De Nederlandse potplantentelers en -handelaren moeten hun bestaande markten zeker niet verwaarlozen. Deze zijn nog steeds groter dan Oost-Europese markten. Op de bestaande markten lijken zich verzadigingsverschijnselen voor te doen.

Twee suggesties om marktaandeel te winnen op bestaande markten:

- Efficiënter en effectiever opereren dan de concurrentie. De Nederlandse potplantentelers en -handelaren zijn onder andere sterk in logistiek en de bundeling van een breed potplantenpakket door de import en export van potplanten (draaischijffunctie). Probeer daarmee de lokale productie aan je te binden.
- Boor nieuwe consumentengroepen aan. Grote groepen consumenten zoals jongeren en allochtonen zijn nog onvoldoende in beeld. Ook schaft men in een aantal landen minder snel een potplant aan dan in Nederland. Vergroot het bereik van Nederlandse potplanten door deze af te zetten via branchevreemde kanalen, waar veel consumenten komen. Deze *one stop shopping* tactiek speelt in op de consument die gemak zoekt.

'Het Nederlandse potplantproduct wordt vooral verkocht dankzij de uitstekende logistiek. Eerst het vervoer, dan het plantje.'





## 6 Integreer internationale potplantenstromen

Nederland kweekt in vergelijking met haar concurrenten (Duitsland, Denemarken, België, Italië en Spanje) het meest complete assortiment potplanten, maar wordt steeds afhankelijker van import van specialistische en/of seizoensmatige potplanten. Noordwest-Europese consumenten willen bijvoorbeeld steeds meer 'exotische' en mediterrane potplanten uit het Middellandse Zeegebied. Doordat de telers in Italië en Spanje steeds verder professionaliseren bieden zij een goede aanvulling op het Nederlandse assortiment. Ook het klimaat is in hun voordeel bij de teelt van specifieke potplanten, bijvoorbeeld bij grote groene planten en mediterrane planten. Een aantal Nederlandse handelsbedrijven probeert deze potplantenstromen, in nog relatief kleine volumes, te integreren in hun bedrijfsactiviteiten. Ook veilingen zijn actief op dit front. Het belang van deze potplantenstromen neemt toe en de lokale telers en handelsbedrijven professionaliseren zich verder. Als Nederland zijn unieke koppositie wil behouden, moet het de regie zien te krijgen en/of houden over deze potplantenstromen; Nederland van logistieke draaischijf naar regievoerder.

'Ideaalwereld: Nederland is regievoerder van internationale productstromen.'

Uit een concreet voorbeeld blijkt dat dit lastig kan zijn; in Duitsland is de grip van de Nederlandse handel op de Duitse lokale productie beperkt gebleven. Landgard heeft een sterk netwerk van cash & carry's kunnen opbouwen, waardoor lokale kwekers hun potplanten direct kunnen vermarkten aan een groot koperspubliek.



## 7 Plan logistiek in keten beter

De Nederlandse potplantentelers en -handelaren worden geconfronteerd met een groeiend aantal productstromen. Dit vereist een kritische blik op de inrichting van het logistieke systeem vanuit het oogpunt van efficiency. Zoek de mogelijkheden om de logistieke prestaties binnen de keten en daarmee de concurrentiepositie te verbeteren.

De huidige logistiek is nog sterk gebaseerd op de traditionele afzetketen. In de keten waarbij rechtstreeks wordt geleverd aan bouwmarkten en tuincentra kan de logistiek nog worden verbeterd. Hoe?

- Zorg voor een goede informatievoorziening, organiseer slimmer en communiceer duidelijk door goed gebruik te maken van ICT-toepassingen.
- Stem de tijden en processen beter af (o.a. veiltijdstip, verzamelen van planten binnen Nederland).
- Benut nieuwe transportsystemen en andere vervoersmodaliteiten.
- Beperk de voorraadpunten tot een minimum vanuit het oogpunt van kwaliteit en risicomanagement. Het ideale voorraadpunt ligt bij de kweker.

'Ontwikkel een logistieke troef waarmee Nederland de rest van de wereld schaakmat zet.'



## 8 Zorg voor een goede balans van individuele en collectieve belangen

De Nederlandse potplantensector staat voor een groot aantal uitdagingen; toenemende internationale concurrentie en toenemend belang van maatschappelijk draagvlak.

Tegelijkertijd neigen verschillende schakels binnen de potplantensector naar toenemende individualisering. Toch blijft voor een aantal schakeloverstijgende thema's samenwerking tussen schakels noodzakelijk. Tips?

- Behartig samen de gemeenschappelijke belangen: creëer maatschappelijk draagvlak, zorg voor goed imago, pleit voor een goede infrastructuur, werk samen aan de ruimteproblematiek en het energievraagstuk.
- Bevorder de innovatiekracht van de sector. Individuele bedrijven zijn vaak te klein om grootschalige projecten te initiëren/financieren/organiseren.
- Investeer in een collectieve kennisstructuur om schakeloverstijgende knelpunten/uitdagingen te kunnen aanpakken.
- Speel in op internationale mogelijkheden zoals productie in Oost- en Zuid Europa om een volledig pakket aan te kunnen aanbieden.

Samen optreden en samenwerken kan in ieders voordeel zijn.

'Inhoudelijke samenwerking versnelt het proces van vertrouwen tussen de ketenschakels.'

# De toekomst



## We zijn alvast begonnen...

De acht uitdagingen zijn eenmalig bediscussieerd met een selecte groep vertegenwoordigers uit de potplantensector op een workshop in september 2006. Tijdens deze workshop is ook nagedacht over collectieve strategische opties voor het Nederlandse potplantennetwerk. Deze informatie vindt u niet in deze brochure, maar zal in de loop van dit project verder worden uitgewerkt. Enkele uitspraken die gedaan zijn tijdens deze workshop, zijn in deze brochure opgenomen.



## Feiten en trends onderzocht

Het LEI heeft voor het project FloriLog-regie feiten en trends in de Nederlandse potplantensector verzameld om een internationaliseringstrategie voor deze sector en een bijbehorende agenda voor de toekomst te kunnen ontwikkelen.

Deze brochure is een uitgave van het Project FloriLog-regie en bevat de samenvatting van de resultaten van het LEI-onderzoek 'Acht uitdagingen

voor de Nederlandse potplantensector'. Voor meer informatie over dit onderzoek naar de internationalisering van Nederlandse potplantensector zoals concreet cijfermateriaal, achtergronden, vormen van internationale samenwerking, analyses van de sector en van de belangrijkste Nederlandse afzetmarkten kunt u het LEI-rapport raadplegen.

## Projectorganisatie

FloriLog-regie is een project van de Stichting FloriLog. In de Stichting FloriLog werken de veilingen (FloraHolland en Aalsmeer) samen met de handel (VGB en HBAG) samen op het gebied van sierteeltlogistiek. In het project participeren naast de Stichting FloriLog, LEI, AFSG,

TransForum Agro&Groen, Wageningen Universiteit en de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het project wordt mede mogelijk gemaakt door TransForum Agro&Groen en het Productschap Tuinbouw.

De projectleiding is in handen van Frank Engelbart van Rijnconsult.

## Colofon

### Auteurs

Gerben Splinter, Anita van der Knijff en Erick Westerman

### Redactie, vormgeving en drukwerkcoördinatie

Wageningen UR, Communication Services

### Foto's

Rik Olde Loohuis

### Pictogrammen

[www.vulkers.com](http://www.vulkers.com)

### Drukwerk

DeltaHage BV, Den Haag

Voor meer informatie over deze brochure kunt u contact opnemen met:

Gerben Splinter, LEI, e-mail: [gerben.splinter@wur.nl](mailto:gerben.splinter@wur.nl), tel.: 070-3358250

De brochure is tevens te downloaden via de website van het LEI [www.lei.wur.nl](http://www.lei.wur.nl)

Het LEI-rapport 5.06.09 kunt u ook via deze website bestellen of gratis downloaden.

© Stichting Florilog, 2006

