



---

# Tuinbouwtoeleveranciers veroveren de wereld

Resultaten enquête onder AVAG Plus-leden



LEI

WAGENINGEN UR

---

---

# Colofon

Deze brochure is een uitgave van LEI Wageningen UR.  
Het onderzoek is medegefinancierd door het ministerie van EZ en door AVAG Plus.

Meer informatie:

Willy Baltussen

T (070) 33 58 171

E [willy.baltussen@wur.nl](mailto:willy.baltussen@wur.nl)

[www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei)

Auteurs: Willy Baltussen en Pepijn Smit

Coördinatie en vormgeving: Wageningen UR, Communication Services

Foto's: GreenQ, Klasmann Deilmann, Martin Helmich, Pepijn Smit, Agro AdviesBuro,  
Dutch Plantin, Jiffy, Brinkman Agro

Druk: MediaCenter BV

LEI-publicatie 13-008

© LEI, maart 2013



## Inleiding

Wereldwijd groeit de bevolking en trekt de bevolking naar de grote steden. De behoefte aan voldoende en veilig voedsel neemt toe. Inkomens in opkomende markten zoals Brazilië, Rusland, India en China stijgen en hierdoor veranderen vraag- en consumptiepatronen.

De tuinbouw in diverse landen speelt in op deze ontwikkelingen. De vraag naar groenten en sierteelt spelen hierbij een belangrijke rol. De aanleiding voor dit onderzoek is een gebrek aan actuele informatie over de internationale markt van tuinbouwtoeleveranciers. In deze publicatie is vooral aan de hand van informatie van de bedrijven zelf een beeld gegeven van de economische betekenis van de sector, de actuele duurzaamheidsthema's en de samenwerkingsvormen. Hiertoe is in 2012 op verzoek van AVAG Plus onder de leden van brancheverenigingen AVAG, VPN, OVTO en VTTB een enquête uitgevoerd door LEI Wageningen UR. Het onderzoek is gezamenlijk gefinancierd door het ministerie van EZ en de brancheverenigingen binnen het programma Market Intelligence Tuinbouw.

*Laan van Stalduinen*  
Algemeen Directeur LEI Wageningen UR

*Harm Maters*  
Voorzitter AVAG Plus

# 1 Economische betekenis: forse groei

De tuinbouw is één van de sectoren die wereldwijd een bijdrage kan leveren om voldoende, veilig en duurzaam voedsel en sierteelt van goede kwaliteit te produceren voor de toekomstige wereldbevolking. Tuinbouwtoeleveranciers uit Nederland kunnen hierbij een rol spelen door de wereldwijde unieke combinatie van beschikbare kennis (software), technologie (hardware) en strategische en operationele dienstverlening (orgware). De combinatie van deze elementen is mede verkregen door de van oudsher sterke thuismarkt van tuinders, technologie en handel.

Het Nederlandse tuinbouwcomplex is van groot belang voor de Nederlandse economie. Dit blijkt onder andere uit het feit dat ze door het ministerie van EZ is benoemd tot één van de negen topsectoren in Nederland. Binnen het tuinbouwcomplex kan onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds de toeleverende bedrijven en anderzijds de primaire bedrijven. De verwerkende industrie is van minder belang, omdat veel producten vers hun weg naar de consument vinden.

## **Belangrijke toeleveranciers en dienstverleners**

- Kassenbouw
- Installaties voor energie, klimaat en water
- Potgrond en substraatsector
- Leveranciers van gewasbescherming, meststoffen en verbruiksartikelen
- Advies- en kennisleveranciers
- Banken en verzekeraars
- Energieleveranciers
- Uitgangsmateriaal
- Handel, distributie en opslag



AVAG Plus is de overkoepelende organisatie voor ruim 100 bedrijven die gespecialiseerd zijn in tuinbouwtoelevering en -dienstverlening. Vanuit deze koepel wordt een breed spectrum van activiteiten in de tuinbouwtoelevering vertegenwoordigd (kassenbouw, installaties en technisch equipment, potgrond en substraat, toebehoren, gewasbeschermingsmiddelen, meststoffen, kennis en advies). Bedrijven actief met energielevering, financiële producten, handel, logistiek en uitgangsmateriaal zijn niet aangesloten bij AVAG Plus en zijn in dit onderzoek niet meegenomen.

Binnen AVAG Plus zijn er vier brancheorganisaties, namelijk AVAG (Kassenbouw, installatie en technisch equipment), VPN (Potgrond en substraat), OVTO (Advies en kennisleveranciers) en VTTB (Leveranciers van gewasbescherming, meststoffen, verpakkingen en verbruiksartikelen).

Enkele bedrijven zijn lid van meer dan één brancheorganisatie. Voor dit onderzoek zijn de bedrijven ingedeeld bij die branche waar ze de grootste omzet hebben gerealiseerd. De totale toegevoegde waarde van het glastuinbouwcomplex is in de periode 1995-2009 gestegen van 5,6 naar 7,2 miljard euro. Alle toeleveranciers samen hebben in deze periode fors bijgedragen aan deze stijging door hun bruto toegevoegde waarde van ruim 2 naar ruim 3 miljard euro te verhogen. De bruto toegevoegde waarde van de primaire glastuinbouw steeg met 0,5 miljard euro. De bijdrage van de distributie daalde. De bijdrage van de toeleverende industrie aan de totale toegevoegde waarde is gestegen van 36% naar 45% in de periode 1995-2009.

De groei in de afgelopen periode is geen rem op de ambitie voor de komende periode. Uit het topsectorenadvies Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (2011) blijkt dat voor de periode 2011-2020 een verdere groei van 1,3 miljard in toegevoegde waarde wordt voorzien bij extrapolatie van de trends uit het verleden. Berekeningen uitgevoerd in het kader van dit onderzoek wijzen op een bescheidenere groei van de toegevoegde waarde van de glastuinbouw van circa 0,8 miljard euro. Omdat het grootste deel gerealiseerd wordt in het toeleverende deel van het tuinbouwcomplex is het economische belang van het primaire en het toeleverende deel van de keten in 2020 vrijwel gelijk. Na 2020 wordt de sector toeleveranciers in Nederland qua toegevoegde waarde zelfs groter dan de primaire tuinbouw.

**Tabel 1** Bruto toegevoegde waarde (in miljard euro) van Nederlandse bedrijven in de tuinbouwketen in binnen- en buitenland in de jaren 1995, 2004 en 2009 en een prognose voor 2020

toegevoegde waarde	1995	2004	2009	2020 (prognose)
primaire tuinbouw	3,6	4,4	4,0	4,2
toeleveranciers	2,0	2,7	3,2	3,8
totaal	5,6	7,1	7,2	8,0

Bron: LEI-berekeningen

Tabel 1 geeft een beeld van alle toeleveranciers inclusief energie, uitgangsmateriaal, banken en verzekeraars. Een schatting op basis van de enquêtegegevens van AVAG Plus-leden laat zien dat zij een omzet van ruim 2,5 miljard euro en een toegevoegde waarde van circa 0,75 miljard euro realiseren. Er zijn drie nuanceringen:

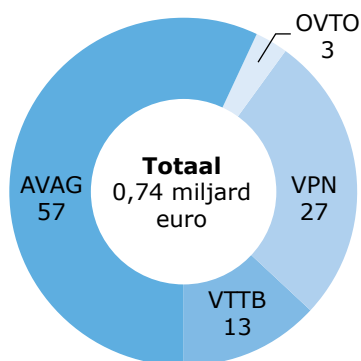
- Niet alle tuinbouwtoeleveranciers behoren bij AVAG Plus
- De AVAG Plus-bedrijven beleveren ook aan andere (agrarische) bedrijfstakken
- Een belangrijk deel van de omzet en toegevoegde waarde wordt via export gerealiseerd.

Verder blijkt uit de enquêtegegevens dat er bij de leden van AVAG Plus in totaal zes tot zesenhalf duizend mensen werkzaam zijn.

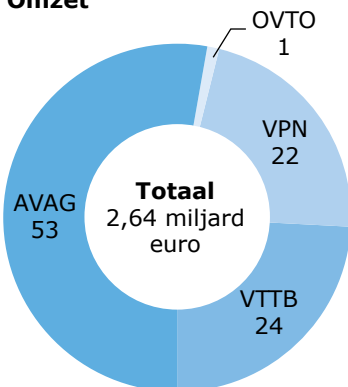
In de taartdiagrammen is een overzicht gegeven van de verdeling van personeel, omzet en toegevoegde waarde over de vier brancheorganisaties.

**Figuur 1-4** Aandeel bedrijven, personeel, omzet en toegevoegde waarde naar de brancheverenigingen (in %)

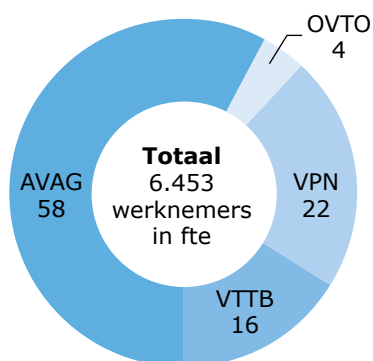
**Toegevoegde waarde**



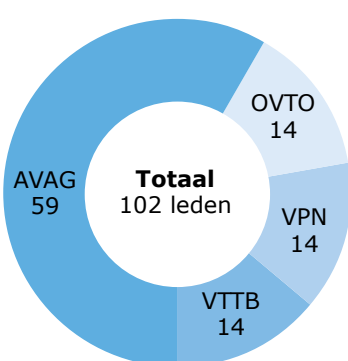
**Omzet**



**Personeel**



**Bedrijven**



Bron: uitgevoerde enquête onder AVAG Plus leden tijdens dit onderzoek

Uit de vier figuren blijkt dat AVAG de meeste leden heeft, de hoogste omzet realiseert en de grootste toegevoegde waarde: tussen 53 en 59% van het totaal. VPN en VTTB, elk goed voor circa 14% van de bedrijven, hebben relatief veel werknemers in dienst die per werknemer veel omzet genereren. De toegevoegde waarde per werknemer is relatief groot bij VPN en relatief laag bij VTTB. De OVTO is qua aantal werknemers klein en realiseert een beperkte omzet. Per werknemer is de toegevoegde waarde weer gemiddeld, doordat vrijwel alle omzet ook toegevoegde waarde is.

Dat de bedrijven in de tuinbouwtoelevering een belangrijke rol spelen binnen de tuinbouw in Nederland blijkt ook uit hun vertegenwoordiging in de Hillenraad 100 in 2012 (bron: Hillenraad 100, 2012), een jaarlijkse lijst van toonaangevende bedrijven in de glastuinbouw. Maar liefst 21 van de bij AVAG Plus aangesloten bedrijven komen voor in de top 100.

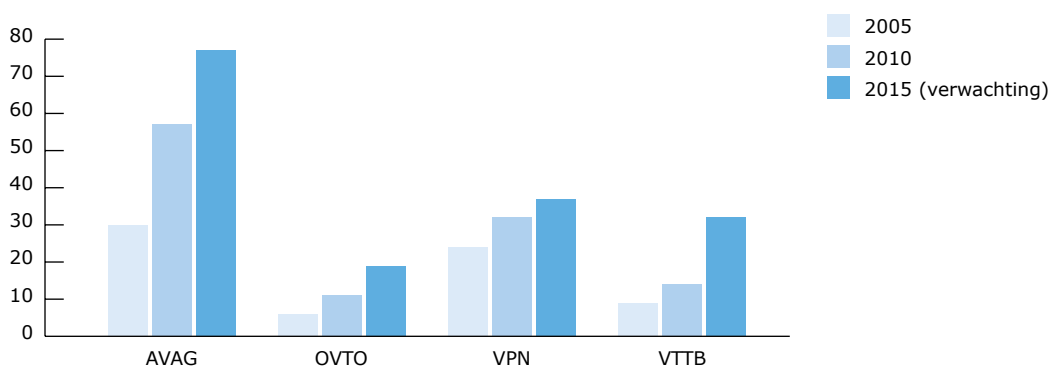
Uit de enquêtes blijkt dat veel bedrijven in de tuinbouwtoelevering optimistisch zijn over de te realiseren omzet. Men verwacht vooral de omzet in het buitenland sterk te kunnen vergroten. Dit geldt voor vrijwel alle bedrijven en verschilt dus niet per brancheorganisatie.

Anno 2013 zijn de meeste bedrijven in de tuinbouwtoelevering ook in het buitenland actief. De leden van de OVTO behalen in het buitenland circa 11% van hun omzet, de VTTB-leden circa 14%, de VPN 32% en de leden van AVAG zelfs 57%. Zonder uitzondering verwachten de leden van de verschillende brancheverenigingen dat hun omzet in het buitenland nog fors kan toenemen en dat de omzet in Nederland gelijk blijft of licht daalt. De leden van de AVAG verwachten op korte termijn al driekwart van de omzet in het buitenland te realiseren. Ook de leden van OVTO verwachten dat het buitenlandse aandeel in de omzet bijna verdubbelt tussen 2010 en 2015.

**Figuur 5** Omzet en netto toegevoegde waarde per werknemer (in 1.000 euro per fte) per branchevereniging

	Toegevoegde waarde in k€/fte	Omzet in k€/fte
	2011	2011
AVAG	112	371
OVTO	109	112
VPN	139	406
VTTB	93	616

**Figuur 6** Aandeel omzet in buitenland (in %) per branchevereniging



Bron: uitgevoerde enquête onder AVAG Plus leden tijdens dit onderzoek

Wereldwijd spelen verschillende thema's een rol. Bepaalde thema's zijn specifiek voor bepaalde continenten, zoals voedselzekerheid voor Afrika en Azië terwijl bijvoorbeeld de ketenorganisatie en water vrijwel overal een thema is behalve in Europa. In Europa, Rusland, Oekraïne, Noord-Amerika en Turkije is energie een belangrijk thema vanuit de vraag naar warmte en licht bij de productie van tuinbouwproducten. Koeling speelt in warme regio's een rol bij gebruik van technologisch geavanceerde systemen. De discussie 'stad-land' over de trek van de bevolking naar de stad en de toenemende behoefte aan dagelijks vers voedsel speelt vooral in Afrika, Zuid en Midden-Amerika en in Azië.

**Figuur 7** Belangrijke duurzaamheidsthema's in het buitenland

Thema	West-Europa	Oost-Europa Rusland Oekraïne Turkije	Afrika	Zuid- en Midden-Amerika	Azië
Voedselveiligheid	■				■
Voedselzekerheid			■		■
Opkomst Retail		■			■
Ketenorganisatie		■	■	■	■
Stad-land			■	■	■
Water		■	■	■	■
Energie	■	■			

Bron: uitgevoerde enquête onder AVAG Plus-leden tijdens dit onderzoek

De omzet van de leden van AVAG Plus in het buitenland wordt vooral in Europa (70%) en daarbinnen nog in West-Europa gerealiseerd (bijna 50%). Buiten Europa zijn grote markten in Rusland (vooral VTTB), China (vooral VPN), Midden-Amerika (vooral AVAG) en Noord-Amerika (alle branches) belangrijk. Tuinbouwtoeleveranciers hebben hun vleugels wereldwijd uitgeslagen.

**Figuur 8** Aandeel van de buitenlandse omzet naar werelddeel per branchevereniging (in %)

	Noord-, West- en Zuid-Europa	Oost-Europa & Rusland	Afrika	Midden- en Zuid-Amerika	Azië en Oceanië	Noord-Amerika
AVAG	60	16	2	11	4	7
OVTO	77	7	3	1	2	10
VPN	66	5	3	5	16	5
VTTB	66	16	1	4	5	8
<b>TOTAAL</b>	<b>65</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Bron: uitgevoerde enquête onder AVAG Plus-leden tijdens dit onderzoek

In figuur 9 zijn drie niveaus van internationalisering weergegeven, namelijk: alleen binnenlandse productie en afzet; export (binnenlandse productie en afzet in binnen- en buitenland) en buitenlandse productie (zowel productie als afzet in binnen- en buitenland).

In de publicatie *Internationalisatie: groeien over grenzen* (ABN AMRO, 2012) wordt hier een dimensie aan toegevoegd, namelijk waar het best kan worden gestart met exportambities. Het advies is te starten in landen die grenzen aan Nederland, omdat een aantal risico's dan veel kleiner is: bijvoorbeeld wisselkoersen, cultuurverschillen, taal en wetgeving.

Uit de huidige spreiding van de wereldwijde activiteiten van de aan de tuinbouw toeleverende bedrijven blijkt dat veel bedrijven inderdaad hun buitenlandse omzet in (West-)Europa realiseren en daarna naar de rest van de wereld gaan. Binnen de enquête zijn drie groepen bedrijven te onderscheiden, namelijk bedrijven die niet exporteren (niveau 0); bedrijven die exporteren naar omliggende landen maar niet naar de rest van de wereld (niveau 1 binnen de EU) en bedrijven die exporteren naar EU-landen én naar andere werelddelen (niveau 1 binnen de EU en naar landen buiten de EU). Slechts één bedrijf geeft aan niet naar andere EU-landen te exporteren en wel naar landen daarbuiten.

Uit de enquête blijkt dat de meeste bedrijven momenteel op niveau 1 (export) opereren (zie figuur 9).

In de helft van de gevallen is dat een dealerschap en in een kwart van de gevallen met een nevenvestiging in het buitenland. De acht bedrijven in de enquête die niet exporteren zijn zonder uitzondering van beperkte omvang qua omzet en werkgelegenheid.

De R&D-uitgaven zijn relatief beperkt, namelijk 3%. Dit is iets lager dan de totale industrie in Nederland (4%). Toch steekt het schril af tegen de sector uitgangsmateriaal in Nederland, die circa 15% van de omzet aan R&D besteden (Bakker et al., 2011). Circa 10%, vooral kleinere bedrijven, voert geen R&D-activiteiten uit. Tussen de branches zijn de verschillen klein. Een verklaring voor de beperkte R&D is dat veel fundamenteel onderzoek bij universiteiten en instellingen zoals TNO plaatsvindt. Een andere verklaring is dat bedrijven klein zijn en innovatie en ontwikkeling vanuit projecten voor klanten doorvoeren, in plaats van afgebakend R&D. De bedrijven passen nieuwe materialen en nieuwe technieken toe of combineren deze voor hun producten en diensten.

#### **Niveau 0**

*Productie en verkoop alleen in eigen land*

#### **Niveau 1**

*Export*

- 1.1 verkoop in buitenland door anderen (exporteurs)
- 1.2 neemt verkoop in buitenland zelf ter hand
  - 1.2.1 Vanuit Nederland
  - 1.2.2 Agentschap
  - 1.2.3 Vestiging in buitenland

#### **Niveau 2**

*Buitenlandse productie*

- 2.1 Licentie aan buitenlandse ondernemer verstrekt
- 2.2 joint venture met buitenlandse onderneming
- 2.3 overname van een buitenlandse onderneming
- 2.4 zelfstandige productievestiging in het buitenland

**Figuur 9** Internationaliseringsniveaus volgens Van Meijl et al. (1999)





## 2 Duurzaamheid: leveren en uitdragen

Een belangrijke kans voor de bedrijven in de tuinbouwtoelevering is het thema 'Duurzaamheid'. Nederlandse tuinders kunnen op een klein oppervlak met een minimaal effect op de leefomgeving veel en gezond voedsel en sierteelproducten telen door de combinatie van een goed management, veel kennis en goede kassen en apparatuur. Gezien de groei van de wereldbevolking en de trek naar de stad, en de stijgende inkomens buiten Europa is er wereldwijd behoefte aan duurzamere teeltwijzen. Ook zal dit de 'local4local'-productie stimuleren. Deze trend is enerzijds ingegeven door duurzaamheidsthema's, bijvoorbeeld de CO<sub>2</sub> footprint (transport), residu-eisen en anderzijds door het chauvinisme van voorkeur voor voedsel uit de eigen regio.

Alle respondenten vinden dat de Nederlandse tuinbouwproductie schoon, efficiënt en kwalitatief hoogstaand is. Belangrijke duurzaamheidsthema's zijn volgens de tuinbouwtoeleveranciers:

- In Nederland: Energie & klimaat, gewasbescherming en waterkwaliteit;
- In het buitenland: Energie & klimaat, waterkwantiteit en -kwaliteit, arbeidsomstandigheden en bodemkwaliteit, Responsibly Produced Peat.

Tussen de branches bestaan behoorlijke verschillen in de duurzaamheidsthema's. De leden van de OVTO vinden energie het belangrijkste duurzaamheidsthema; de leden van de VPN zijn sterk gefocust op bodem en fijnstof en bij de leden van VTTB springt de gewasbescherming in het oog. Het 'Responsibly Produced Peat'-initiatief vanuit Nederland (zie box 3), heeft tot doel om op een verantwoorde wijze veen te winnen met respect voor de biodiversiteit. Door de leden van de AVAG wordt besparing van arbeid, energie (zie box 4) en water (zie box 1) als belangrijke thema's op het gebied van duurzaamheid gezien.

De toeleveranciers vinden drie zaken belangrijk om een duurzame productie verder te brengen:

- vermindering van residuen van gewasbeschermingsmiddelen en de emissie naar het milieu (zie box 2);
- vernieuwing en sanering van tuinbouwgebieden in Nederland;
- promotie van de huidige duurzame productie ('Be good and tell it').

### *Box 1: Watermanagement*

Watermanagement is een belangrijk duurzaamheidsthema. Zo is er bijvoorbeeld in Afrika een volledig gesloten wateropslagsysteem opgezet. Hierdoor komt er geen vuil in het water en ontstaat er geen algvorming, wat een positief effect op het filtersysteem heeft.



### *Box 2: Meer voedsel met minder middelen*

Telers zetten samen met specialisten grote stappen bij het toepassen van biologische en geïntegreerde gewasbeschermingsystemen. Hierdoor worden chemische middelen alleen nog ingezet om het geïntegreerde gewasbeschermingssysteem te ondersteunen. De mogelijkheden van een steeds breder assortiment helpen de ondernemers om een weerbare plant te kweken en voedselkwaliteit te waarborgen, emissies te minimaliseren en veilig werken te garanderen.



### Box 3: Duurzaam en innovatief ondernemen

Veen is een belangrijke grondstof voor substraat en heeft als belangrijke eigenschap dat het voedselveilig is. Omdat veen een natuurproduct is, wordt gekeken naar een duurzame werkwijze. Afgegraven veengebieden worden in het kader van duurzaam ondernemen weer hersteld en teruggebracht naar de oorspronkelijke staat of worden omgezet in een bosgebied of voor landbouw geschikt gemaakt. Daarnaast wordt met betrekking tot duurzaamheid continu gezocht naar alternatieve, bij voorkeur lokale, grondstoffen. Deze ontwikkelingen vertalen zich in duurzame vervangers van veen, die elk hun eigen specifieke toepassingen hebben: kokos, (veredelde) houtvezel, boomschors en rijstekaf. Deze grondstoffen, in combinatie met veen en afgestemd op de eisen van de kweker, bieden een duurzaam alternatief. Alle substraten die door de VPN-leden worden toegepast, zijn gecertificeerd middels het RHP-keurmerk.



### Box 4: Meer voedsel met minder energie

De duurzame energie van aardwarmteprojecten bespaart bedrijven in de glastuinbouw miljoenen kubieke meters aardgas. Door succesvolle projectbegeleiding en door continue kennisontwikkeling wordt hieraan bijgedragen.



Promotie is ook van belang om de export van de producten en diensten van de tuinbouwtoeleveranciers te bevorderen. Ondernemers zien daarbij vooral eigen verantwoordelijkheid naast inspanningen van de brancheorganisaties en overheid.

Opvallend is dat Nederlandse tuinbouwtoeleveranciers sterk geïnspireerd zijn door typische Nederlandse duurzaamheidsthema's zoals energie en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. In het licht van een sterke buitenlandse expansie is het van belang dat maatwerkoplossingen ontwikkeld worden (zie de uitvoeringsagenda 2012-2016 van het topsectorenbeleid), waarbij bedrijven inspelen op de vragen van de buitenlandse markt. Uit figuur 7 blijkt dat in de verschillende werelddelen andere thema's een rol spelen en dat ook de technologie, die daarbij past, verschilt.

Om optimaal in te spelen op de verscheidenheid aan ontwikkelingen is in Nederland onder andere Greenport Holland International opgericht en is het SMASH-concept ontwikkeld.

Greenport Holland International heeft als missie om met internationale duurzame tuinbouwprojecten de verdien capaciteit van het Nederlandse tuinbouwcluster te vergoten. Greenport Holland International is een initiatief vanuit het bedrijfsleven dat aansluit bij het topsectorenbeleid. Hierbinnen wordt nauw samengewerkt tussen bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen.

Het SMASH-concept (SMart Adaptive Sustainable Horticulture), waarin integrale duurzame productie- en afzetsystemen voor de internationale markt ontwikkeld worden, is een voorbeeld van samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen. Afhankelijk van klimaat en economie voorzien de tuinbouwtoeleveranciers wereldwijd ondernemers van bepaalde technologieën. In figuur 10 worden vier productiesegmenten (van low-tech tot top-tech) onderscheiden met elk hun eigen techniek, productiekenmerken en prijsniveau. De genoemde verduurzaming, modernisering en promotie kunnen vanuit drie productsoorten in het AVAG-'gamma' worden losgelaten op het SMASH-concept.

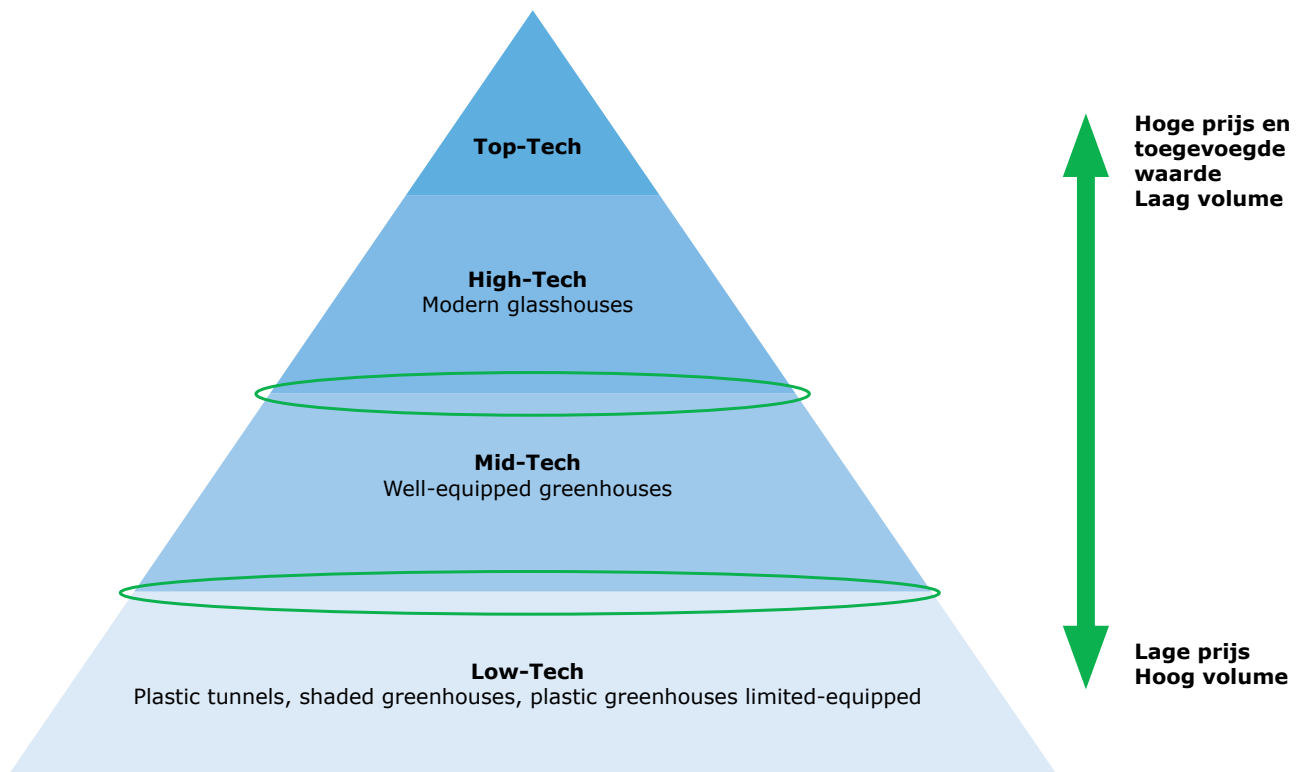
Deze productsoorten zijn:

- techniek (hardware)
- kennis, concepten en gereedschap (software)
- strategische en operationele dienstverlening (orgware)

De tuinbouwsector intensiveert wereldwijd als gevolg van toenemende vraag, hogere marktwensen en maatschappelijke vereisten. Hierdoor schuiven producenten omhoog in deze piramide. De sterke basis van de productlevering en dienstverlening op het topniveau door AVAG Plus-leden in de thuismarkt en in hoogontwikkelde landen is een pre bij deze veranderprocessen in techniek, kennis en toepassing. Ook wordt met het SMASH-concept geëxperimenteerd in de programma's geïnitieerd door de AVAG en uitgevoerd in samenwerking met het ministerie van EZ en bedrijven uit de AVAG Plus-groep.



**Figuur 10** SMASH-concept



# 3 Samenwerking: een 'must' naar de toekomst

Om de buitenlandse markt nu en in de toekomst goed te kunnen bedienen is in de ogen van veel ondernemers meer samenwerking nodig. De huidige samenwerking tussen deze bedrijven in Nederland wordt door de geënquêteerde bedrijven als gemiddeld gescoord op de schaal van 'veel en vaak samenwerking' tot 'nauwelijks en geen samenwerking'. Een intensievere samenwerking is er met de klanten, eindgebruikers en met toeleveranciers. Dit valt te verklaren door de forse concurrentie op de binnenlandse markt tussen (toe)leveranciers en dienstverleners en doordat veel tuinders zelf de organisatie ter hand nemen bij een grotere investering en dus zelf de adviseur, toeleverancier, installateur en kassenbouwer kiezen.

Bedrijven geven aan dat ze in het buitenland minder samenwerken met Nederlandse collega's. Ook de vorm van de samenwerking is vaak anders door de zogenaamde turnkey en grootschalige projecten en de concurrentie tussen de verschillende toeleveranciers en dienstverleners. Desondanks blijkt uit de voorbeelden in de boxen 5 en 6 dat er ook voorbeelden zijn van grootschalige samenwerking tussen Nederlandse toeleveringsbedrijven in het buitenland.

Per brancheorganisatie zijn er verschillen in de partners waarmee men samenwerkt. De leden van de OVTO werken relatief vaak samen met 'collega's en conculega's', de leden van VPN met 'toeleveranciers', de leden van de VTTB met 'advies en toeleveranciers' en de AVAG met 'collega's, conculega's en toeleveranciers'. Met kennisinstellingen en overheden wordt in binnen- en buitenland relatief weinig samengewerkt. Door de topsectoren en Greenport Holland International wordt de onderlinge samenwerking gestimuleerd.

Als er samengewerkt wordt is dat vrijwel altijd in de vorm van projecten. In een beperkt aantal gevallen wordt deelgenomen in de wederzijdse organisatie. De activiteiten waar de samenwerking betrekking op heeft, zijn in volgorde van belangrijkheid: inkoop, verkoop en kennisontwikkeling & ontwerp. Samenwerking komt vrijwel niet voor bij assemblage, productie & bouw of bij begeleiding & realisatie. Zoals eerder gemeld is de samenwerking in het buitenland substantieel lager dan in Nederland. In het buitenland is de focus bij samenwerking op inkoop en verkoop. In figuur 11 is weergegeven op welke terreinen de focus ligt bij de samenwerking per branche.

Bijkomend voordeel van samenwerking hierbij is dat er geen onbeheersbare druk op individuele organisaties komt in deze snel ontwikkelende buitenlandse markt. Voor de binnenlandse markt is het een alternatief voor organisatie-integratie, fusies en schaalvergroting.

## *Box 5: Internationale samenwerking*

SeraCulture is een voorbeeld van ruim dertig actief samenwerkende bedrijven uit het hele tuinbouwcluster. Het meerjarige 2g@there-programma gericht op Turkije versterkt de positionering van de Nederlandse tuinbouwtoelevering. Het programma zet in op: Holland branding, kennistransfer en business networking tussen Turkije en Nederland. Voorbeelden uit deze samenwerking zijn een studie naar een trainingscentrum, een rekentool voor Turkse tuinders en/of investeerders en het SIC, het Sustainable Innovation Centre. Daarin hebben Turkse en Nederlandse bedrijven samen geïnvesteerd in een 4 ha groot tuinbouwproject. Dit was naar aanleiding van een SeraCulture/Wageningen UR-studie naar de meest optimale kas met toebehoren in het Turkse klimaat, met duurzame tuinbouwproductie als uitgangspunt.





**Figuur 11** Belangrijke activiteiten waarop tuinbouwtoeleveranciers samenwerken met derden<sup>1)</sup>

	OVTO	VPN	VTTB	AVAG
Belangrijke activiteiten voor samenwerking	Begeleiding, Kennisontwikkeling & ontwerp	Verkoop Productie	Inkoop Kennisontwikkeling & ontwerp	Verkoop Kennisontwikkeling & ontwerp projectmanagement

*1) Kennisontwikkeling & ontwerp zit voor deze bedrijven vaak in de toegepaste en niet in de fundamentele sfeer. Hierdoor werkt men weinig samen met kennisinstellingen maar wel vaak samen met andere bedrijven op het terrein van kennisontwikkeling en ontwerp.*

In het LEI-rapport Een wereld te winnen (Van Meijl et al., 1999) werd geconcludeerd dat de Nederlandse tuinbouwtoelevering wat internationalisatie betreft nog in de kinderschoenen staat. Dit kan anno 2013 niet meer gesteld worden. De meerderheid van de bedrijven behaalt een deel van de omzet in het buitenland en meer en meer worden er gezamenlijke projecten opgezet die afgestemd zijn op de lokale omstandigheden.

Samenwerking moet een doel hebben. Als AVAG Plus-leden streven naar meer projecten, meer toegevoegde waarde in projecten en meer projecten in het buitenland is dit doel er. Vanuit het SMASH-concept is het ontwikkelen van samenwerking een marktkans die onderschreven wordt door de voorkeur van buitenlandse investeerders voor turnkeyprojecten. En hierbij sluit de kracht van kernactiviteiten in hardware, software en orgware goed aan. In consortia of andere samenwerkingsvormen kunnen de vragen in de mondiale tuinbouwproductie en tuinbouwhandel nog meer en completer worden beantwoord. Ook de samenwerking en marktwerking door middel van 'de gouden driehoek' wordt als een waardevolle methode gezien.

### Box 6: Duurzame relaties

De samenwerking binnen Green Farming bestaat uit zo'n 25 bedrijven, Wageningen UR en andere dienstverleners en de Nederlandse overheid. Doel is tuinbouwontwikkeling in Kenia en Ethiopië, met als uitgangspunt bloemen- en groenteteelt voor lokale consumptie en export. Het Nederlandse tuinbouwbedrijfsleven streeft hierbij naar duurzame relaties en het ontwikkelen van duurzame oplossingen op het gebied van watermanagement, klimaat en post harvest, aangepast aan de lokale klimaatfactoren en de regionale economie.



# 4 Conclusies

## Economie

- De rol van de AVAG Plus in het totale tuinbouwcomplex neemt fors toe. Dit geldt ook voor adviseurs en toeleveranciers van kassen, installaties, gewasbeschermingsmiddelen, meststoffen en potgrond en substraten.
- De wereld vraagt om verse, duurzaam geproduceerde tuinbouwproducten. De tuinbouwtoeleveringsbedrijven hebben de expertise, ervaring en het innovatievermogen om in toenemende mate een leidende rol in deze nationale en internationale tuinbouwketen te vervullen.
- Verwacht wordt dat na 2020 de tuinbouwtoeleveranciers economisch belangrijker worden in Nederland dan de primaire glastuinbouw.
- In het buitenland liggen er nog volop kansen om meer omzet en toegevoegde waarde te realiseren door goede en gerichte samenwerking. De samenwerking tussen de bedrijven is de afgelopen 10 jaar al sterk verbeterd.

## Duurzaamheid en samenwerking

- De stijging van buitenlandse omzet is mogelijk door Nederlandse kennis en kunde op het terrein van diverse duurzaamheidsthema's zoals energie en klimaat, gewasbescherming, water, bodem en biodiversiteit. Wel dient integraal ingespeeld te worden op de specifieke buitenlandse duurzaamheidsvragen. Het ontwikkelde SMASH-concept eventueel aangevuld met voorzieningen op het terrein van logistiek, opslag en bewaring kunnen een goede basis vormen.

## Internationalisering

- Momenteel wordt door de kassenbouw en installatiebedrijven al meer dan de helft van de omzet in het buitenland gerealiseerd. Bedrijven verwachten dat dit de komende jaren nog fors stijgt. Dit geldt zowel voor producten als diensten.
- Internationalisatie betekent voor de tuinbouwtoeleveranciers een dealerschap of nevenvestiging openen. Slechts bij uitzondering vindt de productie in het buitenland plaats.

## Literatuur

- Bakker, Tom, Youri Dijkxhoorn, Michiel van Galen. Uitgangsmaterialen; Motor voor export en innovatie. Den Haag, LEI, 2011, publicatie 11-091
- Leeuwen, M.G.A. van, A.J. de Kleijn en A. Pronk. Het Nederlandse Agrocomplex 2012. Den Haag, LEI, 2012, rapport 2011-081
- Uitvoeringsagenda 2012-2016, Bron voor groene economie; wereldoplossingen voor werelduitdagingen Topsectoradvies Tuinbouw en Uitgangsmaterialen, december 2011
- Bron voor groene economie; wereldoplossingen voor werelduitdagingen. Topsectoradvies Tuinbouw en Uitgangsmaterialen, juni 2011
- Wubben, E.F.M., M.N. Boerstra, N.C. Dijkman, Internationalisatie: groeien over grenzen. ABN-AMRO, oktober 2012.
- Van Meijl, Hans, Lambert van Horen, Arjen Wolters. Een wereld te winnen; Strategische keuzes in de glastuinbouwtoelevering. LEI, Den Haag, 1999, rapport 3.99.12
- Hillenraad 100; Aldenborg B.V. Poeldijk, 2012
- Excelleren: visie 2040. Greenports Nederland, oktober 2008
- Edwin Lambregts, Kees Rippen, Titia Tamminga, Greenport Holland International: een initiatief van Greenport Nederland, 2010, Berenschot
- AVAG: [www.avag.nl](http://www.avag.nl)
- OVTO: [www.ovto.nl](http://www.ovto.nl)
- VPN: [www.devpn.nl](http://www.devpn.nl)

---

## Contact

LEI Wageningen UR  
Postbus 29703  
2502 LS Den Haag  
[www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei)

T (070) 33 58 330  
E [informatie.lei@wur.nl](mailto:informatie.lei@wur.nl)



Ministerie van Economische Zaken

---

**AVAG PLUS**

AVAG Plus is de overkoepelende organisatie van leden uit de afzonderlijke brancheorganisaties voor tuinbouwtoelevering en -dienstverlening



AVAG is de brancheorganisatie van de Nederlandse kassenbouw- en installatiesector



OVTO is de brancheorganisatie van Tuinbouwadviseurs en Onderzoekers



VPN is de branche- en belangenorganisatie van de Nederlandse substraatsector



VTTB is de brancheorganisatie van de Tuinbouw toeleveringsbedrijven



---

### Contact

LEI Wageningen UR  
Postbus 29703  
2502 LS Den Haag  
[www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei)

T (070) 33 58 330  
E [informatie.lei@wur.nl](mailto:informatie.lei@wur.nl)



LEI Wageningen UR ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes. LEI Wageningen UR vormt samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

LEI is onderdeel van de internationale kennisorganisatie Wageningen UR (University & Research centre). De missie is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.000 medewerkers en 9.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

---