

# De concurrentiekracht van de Nederlandse V&G-industrie

De Nederlandse voedings- en genotmiddelensector heeft zich de afgelopen decennia sterk ontwikkeld. Om deze positie te behouden en verder te versterken zal echter een grote inspanning moeten worden geleverd. In dit artikel wordt eerst ingegaan op de huidige en de toekomstige stand van zaken in deze sector. Daarna wordt het beleid geschetst dat het kansrijkst moet worden geacht om een sterke concurrentiepositie te behouden en eventueel verder uit te bouwen. Er zijn nog mogelijkheden de afzet van bestaande produkten uit te breiden in met name Zuid-Europa. De essentie van het te voeren beleid moet echter worden gezocht in de noodzaak een verschuiving aan te brengen van bulkprodukten naar produkten en segmenten met een hogere toegevoegde waarde.

PROF. DR. M.J.L. JONKHART – DRS. P.F.M. JASPERS –  
J.P. VAN DER ZWAN\*

De landbouw- en de voedings- en genotmiddelensector zijn voor de Nederlandse economie van groot belang. De landbouwsector draagt ongeveer 5% bij aan het bruto binnenlands produkt. De voedings- en genotmiddelenindustrie is goed voor een vijfde deel van de produktiewaarde van de totale industrie. Qua produktievolume groeide onze V&G-industrie de afgelopen decennia jaarlijks met ruim 2,5%. Dit percentage steekt gunstig af bij de groei in de meeste Westeuropese landen.

De laatste jaren wijzigt dit beeld zich echter. Tabel 1 laat zien dat de groei van de Nederlandse V&G-industrie achterblijft. Het Zwitserse onderzoeksbureau Prognos<sup>1</sup> voorziet bovendien in de komende jaren een verder achterblijven van de groei ten opzichte van ons omringende landen.

In de jaren zeventig was de groei voor een groot deel te danken aan de toeneming van de besteedbare inkomens in Nederland, waardoor de bestedingen aan voeding stegen. In de jaren tachtig stagneert deze ontwikkeling. De verdere produktiegroei wordt nu gedragen door de export.

Veel ondernemers hebben in de afgelopen jaren het accent gelegd op schaalvergroting, volumegroei en efficiencyverbetering. Mede hierdoor ligt de toegevoegde waarde ten opzichte van de produktiewaarde in de V&G-industrie een aantal procentpunten lager dan voor de totale industrie. De laatste jaren neemt het verschil zelfs nog toe, zie figuur 1.

In het algemeen vinden er slechts relatief eenvoudige bewerkingen van de grondstoffen plaats. De kostprijs wordt nog steeds voornamelijk bepaald door de grondstofprijs.

De investeringen in de V&G-sector zijn vooral gericht op produktie-automatisering, met als gevolg een jaarlijks dalende werkgelegenheid. Terwijl in 1973 nog ruim 165.000 mensen in de V&G-industrie werkzaam waren, bedroeg dit aantal in 1988 nog ruim 130.000.

Na 1982 lagen de investeringen op een relatief hoog peil, zij het dat in 1988 weer een daling intrad. De groei in de jaren tachtig is overigens aanzienlijk minder dan voor de totale industrie.

## Export

De Nederlandse V&G-sector heeft van oudsher een sterke internationale concurrentiepositie. Dit is te danken aan vier factoren. Allereerst kent Nederland een hoog ontwikkelde landbouwsector die grondstoffen van goede kwaliteit levert. In de tweede plaats ligt Nederland redelijk centraal binnen de EG, hetgeen gepaard gaat met een

Tabel 1. Jaarlijkse groei van de gemiddelde dagproduktie in de V&G-industrie in Europa in %

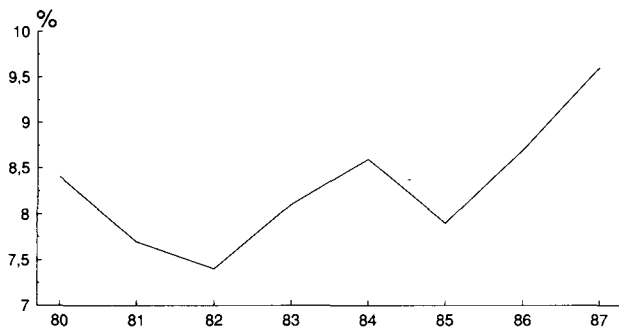
	1970-1983	1984-1988
Nederland	3,1	1,1
BRD	1,9	1,4
Frankrijk	2,0	1,8
Italië	2,5	2,8
VK	1,2	1,2
België	2,9	1,8
EG	2,0	2,0

Bron: Eurostat en CBS.

\* De auteurs zijn resp. president-directeur, account-manager en senior account-manager bij De Nationale Investeringsbank. Zij danken mr J.C.F. Bletz en mevr. C.F. van Kraayenoord voor hun bijdrage.

1. Prognos, *Dutch export opportunities on EC-markets up to the year 2000*, Stichting Economische Publikaties, Den Haag, 1989.

**Figuur 1. Verschil toegevoegde waarde t.o.v. produktiewaarde, totale industrie (excl. aardolie-industrie) versus V&G-industrie**



Bron: CBS.

moderne infrastructuur en grote aanvoerhavens. Als derde succesfactor kan worden genoemd dat de sector gebruik maakt van hoogwaardige technologieën, ondersteund door hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek en onderwijs (Wageningen). Op de vierde plaats geldt dat door de eenwording van de EG-markten de exportmogelijkheden sterk verbeterd zijn.

Het aandeel van de V&G-industrie in de totale Nederlandse export is dan ook meer dan 17%, vergeleken met 12% in Frankrijk, 9% in België/Luxemburg, 5% in Italië en 4% in West-Duitsland. De Nederlandse V&G-export neemt bovendien al jarenlang sterk toe. In reële termen is de export vanaf 1970 bijna verdrievoudigd. Zij richt zich voornamelijk op de EG-markt, waarbij de verdeling naar landen tamelijk constant is. West-Duitsland en in mindere mate Frankrijk zijn sinds jaren onze grootste afnemers.

Onderzoek van het consultantsbureau Knight Wendling<sup>2</sup> geeft de krachtige Nederlandse positie in Europa weer. Voor een aantal geselecteerde produktsectoren heeft het bureau aan ongeveer 300 bedrijven die op deze terreinen werkzaam zijn, gevraagd een schatting te geven van de concurrentiepositie van verschillende landen. In drie van de acht geselecteerde produktsectoren kwam Nederland op de eerste plaats, in drie sectoren op de derde plaats en in de overige twee sectoren werd ons land vierde (tabel 2).

Ondanks deze rooskleurige positie lijken de exportvooruitzichten voor de Nederlandse V&G-industrie de komende jaren toch minder fraai. Dit komt doordat de kwantitatieve mogelijkheden niet meer sterk toenemen. Nederland zal hier als 'bulkproducent' last van krijgen. De oorzaken van deze ontwikkeling moeten in het volgende worden gezocht:

- de groei van de agrarische grondstoffenproduktie (melk, intensieve veehouderij, suiker, graan, enzovoort) neemt af als gevolg van milieubescherming en minder EG-steun;
- de verder verbeterde inkomenssituatie van veel consumenten dank zij economische groei zal slechts een

**Tabel 2. Concurrentiekracht Nederlandse V&G-industrie**

	Plaats op ranglijst
Rood vlees	3
Pluimvee	1
Zuivelprodukten	1
Groente en fruit	1
Diervoeding	4
Brood, meelprodukten	4
Snoepgoed	3
Frisdrank	3

Bron: Knight Wendling.

marginale positieve effect hebben op bestedingen aan voedings- en genotmiddelen (de consumptie van basisgoederen daalt relatief bij inkomensgroei);

- de concurrentie binnen de EG neemt toe, doordat lidstaten hun afzet op markten buiten Europa zien wegvallen door ontwikkelingen in de dollarkoers, de dalende olieprijs en de grote schuldenlasten van de importerende landen;
- de consumptiegroei in de V&G in onze belangrijkste exportmarkten, West-Duitsland, Frankrijk en België, blijft achter bij de rest van Europa, aldus Prognos. Dit wordt mede beïnvloed door stagnatie of daling van de bevolkingsgroei.

Toch bestaan op kwantitatief gebied ook kansen, met name in Spanje, Portugal, Griekenland en Ierland. De Nederlandse V&G-industrie is daar nog ondervertegenwoordigd, terwijl de groei van de consumptieve V&G-bestedingen daar juist het hoogst is. De snelle ontwikkelingen in Oost-Europa doen ook kansen ontstaan op kwantitatief gebied, waarbij het aan te bieden produktenpakket beduidend meer basisgoederen dient te bevatten.

## Veranderende markt vraag

Van ten minste even groot belang zijn de *kwalitatieve mogelijkheden* die de veranderende markt vraag biedt. Demografische ontwikkelingen en veranderingen in de levensstijl doen de vraag naar bulkprodukten afnemen ten gunste van produkten met een hogere toegevoegde waarde. De belangrijkste tendenties worden hierna genoemd.

### Demografie

De bevolkingsopbouw in West-Europa verandert sterk. De groei van de bevolkingsomvang toont in diverse landen een wisselend beeld (daling in de nabije toekomst in West-Duitsland en België). De vergrijzing neemt echter in alle Westeuropese landen snel toe. Dit beïnvloedt het voedingspatroon. Ouderen letten meer op hun gezondheid (meer vlees, groenten en fruit, meer dieetvoeding) en verlangen kleinere verpakkingseenheden. Het aantal huishoudens groeit sterk door de individualisering. De omvang en samenstelling van de huishoudens wordt anders doordat minder mensen trouwen, er meer echtscheidingen en meer oudere alleenstaanden zijn en jongeren eerder zelfstandig gaan wonen. Deze ontwikkeling is in heel Europa waar te nemen.

Kleinere huishoudens kenmerken zich door een ander koop- en voedingspatroon. Per hoofd besteden zij meer aan voeding. Er wordt meer buitenshuis gegeten en de vraag naar 'convenience-voedsel' stijgt.

### Levensstijl

Veranderingen in levensstijl zullen een belangrijke invloed uitoefenen op de soorten voedingsmiddelen waar naar de belangstelling uitgaat:

- het hogere opleidingsniveau van veel mensen manifesteert zich in een vraag naar produkten van betere kwaliteit. De vraag naar bekende merken zal hierdoor toenemen;
- de consument wil zich onderscheiden door het aanschaffen van duurdere produkten, veelal merkartikelen met een opvallende en eigen stijl;
- de individualisering dwingt de V&G-industrie binnen het assortiment een groot aantal variëteiten te leveren indien zij aan de individuele wensen tegemoet wil komen;

2. Knight Wendling, *The food report*, Londen, 1989.

- door de toeneming van het aantal eenpersoonshuishoudens, het toenemende aantal werkende vrouwen en de individualisering, ook binnen het gezin, komt de nadruk te liggen op gemak. Men eet meer tussendoortjes (in de Verenigde Staten wordt dit verschijnsel als 'grazing' omschreven). De verkopen van diepvriesvoedsel zijn in West-Europa tussen 1982 en 1986 qua volume met 30% toegenomen. Magnetron en diepvriezer zullen de komende tien jaar grote invloed hebben op het consumptiepatroon;
- het toenemende milieubewustzijn leidt, vooral in de Noordepese landen, tot meer vraag naar produkten met een gezond, veilig imago, naar verse en 'verantwoorde' produkten (bij voorbeeld scharreleieren, scharrelvlees).

De geschetste tendenties gelden in globale zin voor geheel West-Europa. Toch zullen aanzienlijke consumptieverschillen blijven bestaan tussen landen en regio's. Zo wordt in Italië, Spanje en Griekenland tweemaal zoveel vers fruit en groente gegeten als in de rest van de EG. Daarentegen eten consumenten in de noordelijke lidstaten tweemaal zoveel vlees als in de zuidelijke. De consumptie van vis bedraagt in het Verenigd Koninkrijk jaarlijks niet meer dan 2 kilo per hoofd, in Spanje wordt 9 kilo gegeten. Rondom de Middellandse Zee eet men nauwelijks boter, hoewel Italianen driemaal zoveel brood eten als andere nationaliteiten. Ook bij de sterk gegroeide consumptie van diepvriesvoedsel zijn er aanzienlijke verschillen. Italianen eten per hoofd van de bevolking slechts ongeveer 6 kilo diepvries, Denen spannen de kroon met meer dan 30 kilo<sup>3</sup>.

### Consequenties

Enige conclusies zijn mogelijk ten aanzien van de behoeften in verschillende Europese regio's.

In de belangrijkste exportmarkten, West-Duitsland, Frankrijk en België stijgt vooral de vraag naar produkten met hoge kwaliteit. Hierbij gaat het om de versheid, smaak, verbewerking en diversiteit van het gebodene. Deze trend bestaat ook in Noord-Italië en Denemarken. In de rest van Italië, Spanje en Griekenland zullen de komende jaren nog kwantitatieve groeimogelijkheden bestaan. In het Verenigd Koninkrijk bestaan voorlopig slechts gematigde mogelijkheden voor kwantitatieve en/of kwalitatieve groei.

Om de concurrentiekracht te vergroten, zal de Nederlandse V&G-industrie bij het opengaan van de Europese grenzen alert moeten inspelen op de behoeften in verschillende landen. Een hierop afgestemd produktassortiment met zowel variëteit als hogere kwaliteit, is hiervoor vereist.

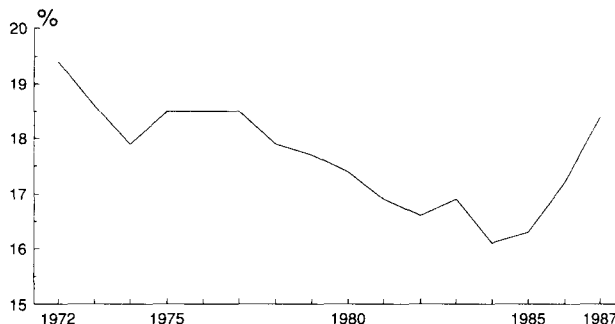
### Verhoging van de toegevoegde waarde

Gelet op de hiervoor geschetste ontwikkelingen is het voor de toekomstige concurrentiekracht van de Nederlandse V&G-industrie van essentieel belang, dat een toeneming van de toegevoegde waarde per eenheid produkt en daarmee van de marges wordt gerealiseerd. De ontwikkeling van de toegevoegde waarde bij de Nederlandse V&G-industrie is weergegeven in figuur 2.

Het gaat hier de goede kant op. Enkele jaren geleden domineerden omzetterichtheid en tevredenheid met geringe marges. Op het ogenblik neemt de toegevoegde waarde weer toe.

Toch is het niveau van begin jaren zeventig, toen de vraag naar hoogwaardige produkten veel minder groot was, nog niet eens bereikt. Bovendien wordt de huidige verhoging van de toegevoegde waarde voor een belangrijk gedeelte gedragen door de verbeterde algemene economische omstandigheden en niet door beleid. V&G-produ-

Figuur 2. Toegevoegde waarde in de V&G-industrie als percentage van de produktiewaarde



Bron: Ministerie van Landbouw.

centen zullen zich absoluut verder moeten inspannen om de toegevoegde waarde te verhogen. Dit noopt tot constante verschuivingen in het assortiment. De fabrikanten die succesvol inspelen op de vraagveranderingen en die met produkt- en marktinnovaties en diversificatie binnen de 'core-business', een hogere toegevoegde waarde realiseren, zullen in het voordeel zijn. Vooral het opereren in markten waar synergieën optreden in produktontwikkeling of distributie, biedt daartoe goede kansen.

### Strategieën

Ondernemingen kunnen groeien door nieuwe produkt/marktcombinaties zelf te ontwikkelen of door ze in te kopen. Kopen kan gebeuren door middel van acquisities (het overnemen van andere ondernemingen) of door het verkrijgen van licenties. Daarnaast kan worden samengewerkt op basis van netwerken of verkoopovereenkomsten.

Acquisities hebben voordelen:

- men verkrijgt meteen een positie in de markt (schaalvoordelen);
- een onderneming koopt kennis en vaardigheden (marketing, technologie) zonder deze zelf te hoeven ontwikkelen;
- acquisitie vermindert de onzekerheid over nieuwe produkten;
- het bedrijf komt direct binnen bij distributiekkanalen;
- er is vaak nog voldoende potentieel voor reeds bestaande merknamen;
- de terugverdientijd is in een aantal gevallen relatief kort.

Bij dit laatste voordeel kunnen overigens vraagtekens worden geplaatst, gezien de ontwikkeling in de overnameprijzen van de laatste 12-18 maanden. Er is een tendentie naar hoge koers/winst-verhoudingen en financiering met veel vreemd vermogen. De waarde van eventuele synergetische effecten wordt daardoor in toenemende mate 'doorgegeven' aan de verkopende partij.

Redenen om liever zelf te ontwikkelen dan te kopen, kunnen zijn:

- het is vaak moeilijk een juiste kandidaat voor overname te vinden;
- een acquisitie betekent dikwijls een aanslag op de solvabiliteit;
- ondernemingen moeten goed bij elkaar passen en daaraan schort het nog wel eens;
- acquisities kunnen non-innovatieve produkten opleveren; bovendien is overlap met het bestaande assortiment mogelijk;

3. C. Parkes, Accounting for tastes, *Financial Times*, 18 april 1989.

Tabel 3. Aantal bedrijven met 10 of meer werknemers in de V&G-sector, 1980 resp. 1987

	1980	1987
Zuivel	111	65
Frisdranken	23	13
Alcohol	25	19
Groente en fruit	67	56
Cacao en suiker	73	60
Tabakverwerking	25	17

Bron: CBS.

- acquisities kunnen problemen opleveren met het personeel;
- acquisities kunnen problemen veroorzaken op managementniveau;
- de prijs is te hoog.

Toch overtreffen voor een redelijk aantal bedrijven in de V&G-industrie onder de huidige omstandigheden de voordelen de nadelen en wel om de volgende redenen:

- het tijdsaspect weegt zeer zwaar. Ondanks de sceptische geluiden die af en toe worden geuit, komt 'Europa 1992' elke dag dichterbij. De bedrijven die reeds in een vroeg stadium aanwezig zijn op nu nog relatief kleine, maar snel groeiende markten (Spanje, Italië), hebben straks de voordelen van de marktgroei op middellange termijn;
- gezien de aanzienlijke regionale verschillen, is de mogelijkheid van groot belang om door middel van een aanwezigheid in verscheidene landen adequaat in te spelen op veranderingen op consumptie- en distributiegebied;
- de keuze is niet geheel vrij. Het gaat niet slechts om autonome groei òf overnemen, veeleer is sprake van 'eten of gegeten worden'. Tabel 3 geeft duidelijk aan hoezeer binnen de Nederlandse V&G-industrie het fusie- en overnameverschijnsel al speelt.

## Veranderingen aan de aanbodzijde

De komende jaren zal de fusie- en overnametendentie naar verwachting eerder toe- dan afnemen. De juiste strategie wordt natuurlijk mede bepaald door de omvang van het bedrijf. Dat er voor grotere Nederlandse ondernemingen voldoende mogelijkheden zijn, is duidelijk. De door Amerikaanse bedrijven vaak toegepaste strategie waarbij het streven is het sterkste merk in een bepaalde productsector op de markt te brengen en bovendien landelijke dekking te verkrijgen, is uitermate relevant in de Westeuropese context. Het verkrijgen van Europese marktdominantie staat hierbij centraal.

Bedrijven in de Nederlandse V&G-industrie zijn, in vergelijking met de populatie binnen de totale industrie relatief groot. Het aantal bedrijven in deze sector bedraagt 8% van het totale aantal industriële ondernemingen. Wanneer de grens wordt gelegd bij bedrijven met meer dan 100 werknemers is er sprake van ruim 20%. Met name in sectoren als de zuivel, vleeswaren en conserven, cacao en chocolade en zetmeel(derivaten) opereren grotere bedrijven. Toch is van echt grote bedrijven in de zin van ondernemingen die op eigen kracht dan wel door overname van concurrenten marktdominantie (Europees en/of wereldwijd) verkrijgen, slechts in beperkte mate sprake. Bij een kleine groep bedrijven, zoals Unilever en Heineken, beperkt de dominantie zich niet tot Europa, maar is in meer of mindere mate sprake van wereldwijde dekking. Een

tweede groep bedrijven, hooguit een vijftiental, bestaat uit Europa-spelers. Dit betreft ondernemingen als Douwe Egberts, CSM en mogelijk DMV Campina-Melkunie. Deze groepen roeren zich op het ogenblik duchtig in het fusie- en overnamecircuit.

Maar ook voor kleinere bedrijven bestaan meer mogelijkheden dan veelal wordt gedacht. In veel sectoren is niet zozeer een minimaal vereiste schaalgrootte van belang, maar eerder een cultuurgebonden produktassortiment<sup>4</sup>. Het is een kwestie van het trekken van de juiste kaart. Kleinere ondernemingen dienen hun produktassortiment zorgvuldig door te lichten op mogelijkheden om binnen hun afzetgebied door herschikking een niet te breed, maar wel een diep assortiment te verkrijgen met een hoge toegevoegde waarde. Door verkoop van niet tot de 'core-business' behorende activiteiten kan de inspanning worden geconcentreerd op het bereiken van dominantie in een bepaalde niche. Het beleid dient gericht te zijn op zaken als uniciteit van het produktassortiment, een afzetgebied van voldoende omvang, innovatie op basis van veranderende consumentenvoorkeuren en een stevige band met de distributie<sup>5</sup>.

In vele verhalen die heden ten dage op het gebied van herschikking in het bedrijfsleven verschijnen, lijkt de grote groep middelgrote bedrijven de boot enigszins te missen. Dit hoeft echter geenszins het geval te zijn. Wel is het van wezenlijk belang voor deze bedrijven duidelijke keuzes te maken. Men kan kiezen voor een concentratie op één of enkele landen. Ten einde deze strategie levensvatbaarheid te verschaffen, dient de aldus te bereiken marktpositie voldoende onderscheidend te zijn om deze daadwerkelijk te kunnen beschermen. Daarnaast kan men wel degelijk voor een 'Europa-strategie' kiezen. De daarvoor benodigde expertise is evenwel lang niet altijd in huis. Mogelijke samenwerking met andere (buitenlandse) bedrijven zal daarom vaak begeleid dienen te worden door externe adviseurs. Daarnaast zal een versterking van de financiële positie noodzakelijk zijn.

Naast de mogelijkheid tot fusies en overnames kunnen lossere vormen van samenwerking een goed alternatief zijn. In concreto kan daarbij gedacht worden aan netwerken van vergelijkbare bedrijven die verkoop- en/of distributie-overeenkomsten afsluiten.

## Financiering van overnames

Vanuit een marktstrategische invalshoek is acquireren en/of samenwerken een logische stap. Maar dit moet dan wel financieel haalbaar zijn. De financiële gezondheid van de Nederlandse V&G-sector lijkt in orde. De solvabiliteit van deze sector is in de jaren tachtig continu een aantal procentpunten hoger geweest dan de vermogensverhouding van de totale industrie. Gezien de mogelijke consequenties van overnames op de balansverhoudingen, moet echter een vraagteken worden gezet bij de financiële slagkracht. Overnames in de V&G-sector gaan namelijk vaak gepaard met een aanzienlijke betaling voor goodwill.

### vervolg op blz. 228

4. K.B. Meyboom, T. Corman, A.R.M. Speet, Fusies en acquisities in de levensmiddelenindustrie, *ESB*, 29 november 1989, blz. 1196-1198.

5. F.E. Verkade, Kansen en bedreigingen voor de zoetwarenindustrie; kiezen of delen, in: *Trends in de zoetwarenbranche*, Stichting Studiecentrum voor de Zoetwarenindustrie, 23 november 1989, blz. 17-47.

## vervolg van blz. 223

Deze goodwill wordt meestal afgeboekt op het eigen vermogen en is in feite ook een vermindering van het vermogen. Doordat de goodwill soms het grootste deel van de betaalde koopsom betreft, beïnvloeden goodwill-betalingen de vermogensontwikkeling sterk, zie figuur 3.

Naast het negatieve effect op het eigen vermogen van zulke betalingen voor goodwill, treedt bij overnames bovendien balansverlenging op. Hierdoor verslechteren de vermogensverhoudingen bij de acquirerende onderneming nog verder. Steeds vaker blijkt bij ondernemingen die om marktstrategische redenen willen acquireren, de balanspositie nu of in de komende jaren het knelpunt.

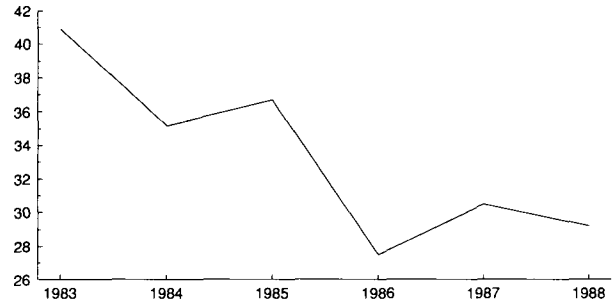
Er zijn overigens vaak goede mogelijkheden te vinden om deze problemen op te lossen. Niet alleen zijn er diverse overnameconstructies denkbaar waarbij het balansbeeld zo goed mogelijk gespaard blijft, maar bovendien zijn er de laatste jaren toenemende mogelijkheden om aan additioneel risicodragend kapitaal te komen.

## Conclusie

Uit het bovenstaande kunnen wij concluderen dat de Nederlandse V&G-industrie snel moet en ook kan inspringen op de Europese ontwikkelingen. Hierbij geldt, resumeënd, het volgende:

- de V&G-industrie moet zich in toenemende mate concentreren op sectoren met een hogere toegevoegde waarde;

*Figuur 3. Zichtbare solvabiliteitsontwikkeling Unilever*



Bron: Jaarverslagen Unilever.

- zij dient hierbij zeker ook te denken aan het overnemen van buitenlandse bedrijven, die reeds een hoge toegevoegde waarde leveren;
- zowel voor grotere als kleinere ondernemingen zijn er voldoende kansen;
- de vermogensstructuur kan een knelpunt vormen, maar financieringsmogelijkheden zijn beschikbaar, ook als het om risicodragende financiering gaat.

**M.J.L. Jonkhart**  
**P.F.M. Jaspers**  
**J.P. van der Zwan**