

# Jan ten Bosch: 'Teler moet kaarten vaker op marktvernieuwing zetten'



"Consumenten zijn altijd op zoek. De teler moet uitvinden welke consumenten juist zijn product zoeken," zegt Jan ten Bosch, hier op het bedrijf van Gebr. Stolk in Bergschenhoek.

In de Nederlandse glastuinbouw was de veiling meer dan een eeuw de marktplaats bij uitstek. Daar werd de vraag geconcentreerd en kwam een afzetmarkt tot stand. Nu zijn er talloze ondernemers en groepen ondernemers die zelf de afzet ter hand nemen. Kan dat beter? Jan ten Bosch, consultant bij STEM Techniek en Marketing, vindt van wel. Hij stelt dat nog veel telers de status van grondstoffenleverancier kunnen ontgroeien. Een preciezer zicht op wat marketing is en hoe het werkt, is dan wel nodig.

TEKST EN BEELD: JOS BEZEMER

STEM Techniek en Marketing houdt zich bezig met complexe marketingvraagstukken in de business-to-business-sector en is gespecialiseerd in bedrijven die aan het begin van een keten staan, zoals telers.

## Weinig grip op opbrengstprijzen

De glastuinbouw lijdt aan een bepaalde moeizaamheid, vindt Ten Bosch. "De laatste twintig jaar zijn de bedrijven veel professioneler geworden. Ze worden economisch en efficiënt gerund en de ondernemers

hebben verstand van marketing; ze denken in termen van productkwaliteit, productdifferentiatie en klanttevredenheid. Tegelijkertijd hebben ze vaak weinig grip op de opbrengstprijzen. Dat is lastig, want de kostprijs stijgt en de productie moet dus zo goedkoop mogelijk plaatsvinden. Die situatie brengt hen in het nauw."

## De keten begrijpen

Wie iets wil veranderen, zal meer uit de markt en uit zijn product moeten halen,

zegt Ten Bosch. Dit betekent volgens hem dat een teler anders naar de markt en marketing moet gaan kijken. "Veel ondernemers denken nog teveel vanuit het product. Daar stoppen zij veel innovatief vermogen en creatieve energie in. Maar zij zouden nog sterker vanuit de consument moeten denken. In diens portemonnee zitten de euro's waar het om gaat."

De ondernemer die dat probeert, loopt echter vaak vast. Want wie met een nieuw product of nieuw concept de markt opgaat, komt als eerste hinderpaal de keten tegen. De meeste ondernemers kunnen die niet negeren. Met de productie van twee, vier, zes of veel meer hectares kun je nu eenmaal niet zelf langs de deuren gaan.

"Je moet echter de keten doorgronden als je die nodig hebt om een betere marktpositie te bereiken," zegt de marketingexpert. "Zo is de keten doorgaans star en behoudend. Begrijpelijk, want tot en met de retail – dus tot aan de consument – is de keten een strikt zakelijke omgeving waar het om marges en het schaprendement draait. Zolang die niet in gevaar komen, is er voor ketenpartijen geen noodzaak om hun nek uit te steken voor een teler met een nieuw product of idee."

## Het publiek segmenteren

Een tweede barrière is onvoldoende kennis van de consument en diens talrijke drijfveren. Want is de keten tot en met de retail strikt zakelijk, daarna zijn het de emoties van de consument die alles bepalen. "Die emoties zijn de impulsen van het koopgedrag en ze zijn velerlei."

Een ondernemer moet het publiek daarom segmenteren. Koopt iemand planten omdat ze zijn interieur mooier maken? Omdat hij erbij wil horen en planten koopt die in de mode zijn? Koopt de klant een bepaalde bloem vanwege de kleur, het mooie blad, omdat hij twee bossen voor de prijs van één krijgt? Koopt hij voor zichzelf of voor een ander, en zo ja, wat wil hij dan bereiken als hij een bos bloemen weggeeft?

"Als de teler de antwoorden heeft, kan hij zijn product op een specifiek segment afstemmen. Consumenten zoeken; de teler moet weten welke consumenten zijn producten zoeken, onder welke omstandigheden en met welke koopmotieven."

Vervolg op pagina 32

# Jan ten Bosch: 'Teler moet kaarten vaker

Vervolg van  
pagina 31

## Grondstoffenleverancier

Het zijn niet de minst makkelijke trajecten. Loont het daarom wel de moeite om te willen veranderen? Moet het zo nodig? De kassen komen toch wel leeg, het product vindt hoe dan ook wel een weg naar de markt. "Mee eens", zegt Ten Bosch, "maar wie zo redeneert, kiest automatisch voor de positie van een grondstoffenleverancier. Die moet ook maar afwachten wat zijn producten gaan opbrengen. Bekijk het eens zo: wie verder wil, kan nog een keer een paar hectare bijbouwen en zo de marge veiligstellen, maar zijn inkomen zal er niet door stijgen. De euro's of een deel van de euro's die hij in schaalvergroting steekt, kan hij ook in de markt investeren, in nieuwe klanten, nieuwe producten, nieuwe concepten."

## Veel vastlopers

Voorbeelden van pogingen om het anders te doen, ziet Ten Bosch volop in de glastuinbouw, en in elke sector: bloemen, planten, groenten en fruit. "Maar het ontstijgt een bepaald niveau van marketing vaak niet. Vaak loopt de boel vast".

Waarom zijn er zo veel vastlopers? Volgens deze marketingexpert, alweer, omdat het product centraal blijft staan en er te weinig wordt nagedacht over de consument, de distributie en de marktintroductie. "Retailers zijn geïnteresseerd in nieuwe producten en concepten, maar ze zijn ook lui. De teler zelf moet er dus voor zorgen dat zijn product aanslaat. Dus ga publieksevenementen af, zoek de pers op en genereer publiciteit, ga desnoods eerst samenwerken met een kleinere retailer om een grotere jaloers

## Een denkbeeldig innovatief concept

### Vraag naar gecreëerde of toegevoegde waarde vaak over het hoofd gezien

**STEM Techniek en Marketing breekt een lans voor wat het bureau 'vernieuwende concepten' noemt. In de definitie van het adviesbureau is een concept vernieuwend als er waarde wordt gecreëerd. Een voorbeeld maakt het duidelijk.**

#### Hoe het gaat

Een marktkoopman rijdt 's ochtends naar de veiling, drukt zo nu en dan op de knoppen, haalt daarna zijn bloemen op, rijdt naar de stad, bouwt zijn kraam op en stalt de bloemen uit. Aan het eind van de middag halveert hij zijn prijzen want hij moet zijn producten kwijt, hij heeft geen koelcel.

's Avonds doet hij zijn administratie en om een uur of negen is hij versleten, kijkt nog een beetje televisie en gaat snel naar bed. De volgende morgen moet hij om zes uur op de veiling zijn.

#### Hoe het kan

Een nieuwe dienstverlener voor de ambulante bloemenhandel stelt pakketten snijbloemen samen. Elke ochtend om acht uur wordt zo'n pakket afgeleverd bij de kraam van de marktkoopman. Aan het eind van de middag haalt de dienstverlener de niet verkochte producten op, zet ze in een koelcel, scant de barcodes en de computer stuurt de marktkoopman de verkoopresultaten en doet online zijn boekhouding. Hij fietst op dat moment - het is een mooie zomeravond - gezellig met zijn vrouw door de polder en thuisgekomen drinken ze nog iets lekkers, zij een rosé, hij houdt van dry gin.

#### "Vier boeketten voor vijf euro!"

Stel: bij deze werkwijze kosten de bloemen de marktkoopman 10% meer. Wat krijgt hij terug? Een logistiek talent bij de dienstverlener regelt het leveren en terughalen van de bloemen, een specialist bestudeert de verkoopresultaten en past regelmatig de samenstel-



**Veel ontwikkelaars en producenten van nieuwe producten slaan de vraag naar de gecreëerde waarde (of klantenwaarde) vaak over, vindt Jan ten Bosch.**

ling van de pakketten aan, een financiële man of vrouw rapporteert aan de koopman en stuurt hem facturen.

De marktkoopman heeft weinig te regelen, hij hoeft nooit bloemen voor de halve prijs weg te doen (of erger: "Geen twee, geen drie, maar vier boeketten voor vijf euro!"). Zijn marge zou zelfs kunnen verbeteren. En de kinderen weten weer wie toch die meneer is die elke avond ergens in huis zit te werken; op een goede dag gaan ze zelfs weer 'Pappa' zeggen.

#### De gecreëerde waarde bovenaan

"Het zou zomaar een succes kunnen zijn", zegt Jan ten Bosch van dit idee, dat onlangs in een bijeenkomst opborrelde onder de deelnemers. "Het gaat in dit voor-

beeld niet om extra afzet, het gaat over een nieuw concept voor een potentiële markt: die van vermoede marktkooplui die het makkelijker willen krijgen. En het gaat om de vraag wat die doelgroep voor de nieuwe dienst over heeft. Wat kost het, wat levert het op?"

De vraag naar de gecreëerde of toegevoegde waarde zien veel ontwikkelaars en producenten van nieuwe bloemen, planten en groenten doorgaans over het hoofd. Terwijl je het vooraf vaak goed kunt benaderen. "Daar heb je geen duur marketingadviesbureau voor nodig. Elke HEAO heeft studenten die dergelijke vragen graag, snel, goed en goedkoop voor je uitzoeken en die het prachtig vinden om zo'n idee in een businesscase uit te werken."

# op marktvernieuwing zetten'

te maken. Als die jouw product niet meer kan negeren, heb je een onderhandelingspositie. Blijf zelf eigenaar van het merk, beding publiciteit in het huisblad van de retailer en eis dat jouw product minstens een half jaar in de schappen zal liggen. Dan is er tijd om aan verdere bekendheid en klantentrouw te werken."

## Nieuwe segmenten met potentie

Maar is er wel ruimte voor, bijvoorbeeld, nog meer 'merken' smaaktomaten? Ten Bosch erkent dat geen markt oneindig is. Naarmate de verzadiging stijgt, wordt het lastiger om onderscheid te creëren en de meeste retailers hebben geen ruimte voor vijf, tien of meer verschillende smaaktomaten. Twee of drie is wel genoeg, want op de plek ernaast moeten kiwi's uit Nieuw Zeeland of appels uit Chili liggen.

"Maar een ondernemer kan het ook in andere vernieuwingen zoeken. Wie maakt er een nieuwe, verse soep op basis van tomaat en broccoli? Wie komt er met een nieuw gezondheidssapje op basis van tomaat en paprika, of tomaat en peen? Kijk naar de trend: het schap met verse groenten slinkt, dat met gezonde producten en gemakvoeding wordt steeds groter. Het zijn groeiende segmenten met veel potentie. Slimme, innovatieve tuinbouwondernemers kunnen daar in duiken. Juist door hun wendbaarheid en hun ondernemersgeest kunnen zij een nieuw product vaak sneller in de markt hebben dan grote, bureaucratisch georganiseerde bedrijven als Unilever, Danone, Nestlé of Campina."

## Tom Tom: van mislukt product tot wereldsucces

Als voorbeeld het volgende. Lang voordat Tom Tom opstond, maakten elektronicaconcerns al navigatieapparatuur, grote apparaten die in de kofferbak werden gemonteerd. De markt toonde geen groei en grote concerns als Siemens en Philips stapten uit het product en de markt.

Tom Tom komt voort uit een bedrijfje dat kleine Psion-computers programmeerde. Het bedrijf slaagde erin het navigatiesysteem sterk te verkleinen. Het zette het product aanvankelijk in via betrouwbare kanalen als de ANWB en verkocht de vinding niet aan Opel, Mercedes of Mitsubishi. Later werd het aantal verkooppunten sterk opgevoerd.



Last but not least ontwikkelde het bedrijf een heel eenvoudige bediening waardoor iedereen met een Tom Tom kan werken. Een handig klein, betrouwbaar en makkelijk apparaatje dat hem voortaan de weg zou wijzen, daar had de consument geld voor over. En een product dat gedoemd leek te mislukken, werd een wereldsucces.

## Hoe bereikt u meer succes in de markt?

### Een stappenplan naar marktsucces

In zes stappen kan de weg van eerste idee naar marktsucces worden samengevat.

- 1. Brainstorm met anderen over uw eerste idee.** Bekijk dat van alle kanten. Omschrijf het in termen van klantenwaarde, het leidende principe. Als u die niet kunt omschrijven of becijferen, kunt u in feite niet aangeven waarom iemand geld voor uw product zou neerleggen en is uw plan waarschijnlijk een bel met lucht. Haal creatieve denkers van buiten de sector erbij. Zoek vooral naar concepten die extra's aan het product toevoegen.
- 2. Begrijp hoe de consument in elkaar zit.** Wat zijn voor haar of hem straks de redenen om uw product te kopen, wat zijn dan de drijfveren? Test het concept uit, bijvoorbeeld op een huishoudbeurs waar veel consumenten komen die openstaan voor nieuwe producten. Organiseer bij groenten en fruit smaaktesten. Bestudeer de reacties op het product en de productnaam.
- 3. Bedenk handige, slimme wegen om door de keten heen de consument van uw dromen te bereiken.** Kijk hoe de keten denkt en doet. Analyseer het businessmodel: waar zitten de kosten, hoe zien die eruit, waar precies wordt geld verdiend, en hoeveel? Pas dit toe op het eigen product. Wat kan dat product uw toekomstige partners in de keten opleveren? Oftewel: waarom zouden zij met u gaan samenwerken?
- 4. Maak er ook een rekenkundige businesscase van.** Op die manier wordt duidelijk waar u in financieel opzicht aan begint. Bereken, budgetteer en bewaak de aanloopkosten en zoek uit of u deze kosten ergens kunt terughalen. Zijn subsidies mogelijk of kunt u de risico's op meerdere schouders leggen? Ook hierbij kunnen studenten veel voor u betekenen.
- 5. Maak altijd 'Wat als?-scenario's'. Wat kan er gebeuren als uw product bij de retailer van uw keuze gaat lopen?** Kunt u uw product dan ook elders gaan verkopen? Blijft de prijs dan dezelfde? Als de retailer te weinig aan uw product zegt te verdienen, heeft u dan alternatieve kanalen? En als u succes heeft, kunt u dan met de productie de stijgende vraag bijbenen? Focus niet op Nederland, op uw collega's of de vakpers, maar denk breed, denk Europees. Uw concept en merk kunt u overal te gelde maken, uw producten niet altijd.
- 6. Bij alles: maak het de retailer makkelijk,** neem hem werk uit handen en versterk uw onderhandelingspositie. Beding dan condities die nodig zijn om het succes uit te bouwen. Zorg altijd dat u de eigenaar van het merk of het concept blijft.

De marketingconsultant denkt dat er nog veel mogelijk is. "Niet elke tuinbouwondernemer heeft het in zich om een productontwikkelaar en marketeer te zijn. Maar telers hebben gevoel voor marketing en oog voor de klant, twee

belangrijke basisvoorwaarden voor vernieuwing van de afzet. Op veel bedrijven – en dus ook sectorbreed bekeken – is een betere balans tussen productdifferentiatie en marktvernieuwing zeker mogelijk."

Anders dan tien, vijftien jaar geleden, nemen veel telers nu zelf de afzet ter hand. Om bij pogingen de markt te vernieuwen succes te bereiken, zou volgens adviesbureau STEM Techniek en Marketing de focus op het product moeten wijken voor distributie, retail en consument. De vraag naar de gecreëerde of toegevoegde waarde moet bovenaan staan. Zodra die klantenwaarde is bereikt, is er een doelgroep die bereid is geld neer te leggen voor het nieuwe product, concept of dienst.

## SAMENVATTING