

MARKTSTRATEGIEËN GERICHT OP EEN DUURZAME TUINBOUW

Prof. dr. ir. M.T.G. Meulenberg 1)

Inleiding

Duurzaamheid is in Nederland uitgegroeid tot een centraal vraagstuk. Dit heeft geleid tot een groot aantal plannen en acties gericht op een meer duurzame samenleving. Het milieubeleid van de overheid, waarvan de contouren zijn vastgelegd in de opeenvolgende milieubeleidsplannen NMP, NMP-Plus en NMP2, vervult een hoofdrol hierin.

Ook voor de landbouw zijn door de overheid een groot aantal milieudoelstellingen en actiepunten geformuleerd. Zo dient volgens het Meerjarenplan Gewasbescherming in het jaar 2000 het gebruik van bestrijdingsmiddelen met circa 50% gereduceerd te zijn. Voor het bewerken van een milieuvriendelijke landbouw wordt aan de marktwerking een belangrijke plaats toegekend: "Ter ondersteuning van het op duurzaamheid gerichte landbouwbeleid zal worden gestreefd naar een verbetering van de marktwerking, met name ten aanzien van aspecten als milieu en dierenwelzijn", aldus actiepunt 17 van de beleidsnota "Van meer naar beter" (Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, 1993).

De Nederlandse tuinbouw wordt ook met de vraag geconfronteerd hoe de duurzaamheid van productie en afzet kan worden verbeterd. Met regelmaat worden hiertoe initiatieven genomen zoals het project Milieubewust Geteeld (MBT) en de activiteiten gericht op de ontwikkeling van een Bedrijfsmilieuplan (BMP) voor individuele ondernemingen.

De markt zal een belangrijke bijdrage moeten leveren aan de totstandkoming van een duurzame teelt en afzet van tuinbouwproducten. Er zijn thans in de tuinbouw reeds een aantal interessante voorbeelden van duurzame marktstrategieën, zoals het bloemenproject GEA van de VBA. Niettemin moet duurzaamheid belangrijker worden in de marktstrategie van de Nederlandse tuinbouw. Dit thema zal in de volgende beschouwing nader worden uitgewerkt. Onze bijdrage is als volgt opgebouwd. Eerst komen een aantal algemene aspecten van marktstrategieën voor Nederlandse tuinbouwproducten aan de orde. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag welke specifieke marktstrategieën thans voor de Nederlandse tuinbouw aantrekkelijk zijn. De implementatie van duurzaamheid in deze specifieke marktstrategieën vormt vervolgens het centrale onderwerp van deze bijdrage. Het betoog wordt met een aantal conclusies afgerond.

1) Prof. dr. ir. M.T.G. Meulenberg is verbonden aan de Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek, Landbouwuniversiteit Wageningen.

Algemene aspecten van marktstrategieën voor Nederlandse tuinbouwproducten

Een marktstrategie, dus ook die voor Nederlandse tuinbouwproducten, vindt haar uitgangspunt in de missie van de onderneming, "What business are we in?". Zij steunt op een SWOT-analyse van de sterke en zwakke punten van de sector, respectievelijk van haar mogelijkheden en bedreigingen. Mede op basis van deze analyse zullen keuzes worden gemaakt ten aanzien van doelgroep, marketingdoel en inzet van marketinginstrumenten. Een dergelijke strategie wordt nader uitgewerkt in de planning, implementatie en controle van marketingprogramma's.

De marktstrategie voor Nederlandse tuinbouwproducten krijgt gestalte in de marketingbeslissingen van een groot aantal ondernemingen: veredelaars, telers, veilingen en handelaren. Vanuit die gezichtshoek is de marktstrategie voor Nederlandse tuinbouwproducten de grootste gemeene deler van de strategieën van de individuele ondernemingen uit die sector. In de Nederlandse tuinbouw wordt voor vrijwel alle producten, zoals tomaat, bloemen en potplanten, op bepaalde onderdelen een gemeenschappelijk marketingbeleid gevoerd. De reikwijdte van zo'n gemeenschappelijk marketingbeleid wordt bepaald door de bereidheid tot medewerking van de individuele ondernemingen en organisaties uit de sector. Achten zij gezamenlijke marketingactiviteiten, sectormarketing, wenselijk en uitvoerbaar (Meulenberg, 1983, 1986)?

In de Nederlandse tuinbouw wordt sectormarketing bedreven door het CBT (Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen), de VBN (Vereniging van Bloemenveilingen in Nederland) en het BBH (Bloemen Bureau Holland), respectievelijk de Produktschappen voor Groente en Fruit en voor Siergewassen. Deze instanties dragen doorgaans niet de totale verantwoordelijkheid voor de marketing van een product, maar richten zich op bepaalde aspecten van de marktstrategie. Zo is het BBH verantwoordelijk voor de collectieve promotie van Nederlandse siergewassen en is het CBT betrokken bij een veelheid van aspecten van de marketing van groente en fruit, zoals promotie, produktontwikkeling, produktkwaliteit, logistiek en verpakking.

Naarmate ondernemingen in een sector groter worden, zijn zij beter in staat/meer geneigd om generieke marketingproblemen individueel aan te pakken. Dit wordt belangrijker als gevolg van concentratie in veilingwezen, groothandel en tuinbouwbedrijf. Niettemin vervullen ook thans het CBT, de VBN en het BBH een belangrijke rol in de marketing van Nederlandse tuinbouwproducten. Dit geldt met name ten aanzien van promotie. De noodzaak van een gemeenschappelijke marketing wordt versterkt door de sectorproblemen rond duurzaamheid. Zo werden Nederlandse landbouwproducten in een enquête onder Duitse consumenten uit 1990 door 67% van de respondenten gekwalificeerd als "Treibhausprodukte" en door 35% van de respondenten als "behandelt/künstlich", kwalificaties die het imago van het Nederlands tuinbouwproduct negatief beïnvloeden (Frohn, 1992). De recente negatieve

publiciteit over Nederlandse tuinbouwproducten in de Duitse pers onderstrepen de betekenis van sectormarketing voor de Nederlandse tuinbouw.

Na het karakter van een marktstrategie voor de Nederlandse tuinbouw in het algemeen te hebben geschetst, willen wij nader ingaan op een aantal hoofdpunten.

Men kan de *missie* van de Nederlandse tuinbouw in haar markten typeren als op een duurzame wijze en tegen aanvaardbare prijzen voorzien

- in de voedingsbehoeften van de gekozen doelgroepen, in het bijzonder behoeften op het gebied van smaak, gezondheid en variatie (de voedingstuinbouw), en
- in esthetische behoeften en sociale behoeften, zoals genegenheid en vriendschap, van de gekozen doelgroepen (de sierteeltsector), waardoor de marktpositie van de Nederlandse tuinbouw verder kan worden versterkt en uitgebouwd.

De *omgeving*, met name de Westeuropese markt, waarin de Nederlandse tuinbouw haar producten afzet, zou men als volgt kunnen typeren.

De consument van tuinbouwproducten vertoont een sterke dynamiek. Belangrijke demografische ontwikkelingen zijn zwakke bevolkingsgroei, vergrijzing, gezinsverdunning en meer allochtonen. Hoger opgeleide consumenten worden beter geïnformeerd over gezondheids- en milieu-aspecten van landbouwproducten en voedingsmiddelen. De consumptie van voedingsmiddelen wordt enerzijds homogener als gevolg van algemene trends, zoals de supermarktcultuur, meer buitenshuis eten en internationaal opererende voedingsmiddelenindustrieën, maar vertoont anderzijds meer individualiteit en diversiteit (alles mag, niets hoeft). Zo schetst de Amerikaanse onderzoekster Popcorn een grote diversiteit aan trends, die het toekomstig consumentengedrag kunnen beïnvloeden, zoals cocooning, vlucht in fantasie, miniluxes, economie, afrekenen, verjongen, overleven, de strijdbare consument, de multifunctionele consument en red de samenleving (Popcorn, 1992).

De concurrenten, zoals een aantal Mediterrane landen, vergroten hun tuinbouwproductie en verbeteren produktkwaliteit, geholpen door de import van technologie en vakkennis. Hun exportpositie wordt versterkt door aanzienlijke kostenvoordelen in arbeid en energie. Zij hebben vaak een achterstand op het gebied van infrastructuur, kennis en vakmanschap.

De terugtrekkende overheid biedt minder directe steun aan de Nederlandse tuinbouw en stelt randvoorwaarden aan productie en afzet ter bescherming van het milieu. Ook beschikt zij slechts over beperkte middelen om de infrastructuur, met name de logistieke infrastructuur, aan de behoeften van de markt aan te passen (denk aan verkeersproblemen en verstedelijking in westelijke tuinbouwgebieden).

De detailhandel stelt op basis van een eigen marketingbeleid, van sterke kostenbewustheid en van inkoopmacht, als gevolg van vergaande concentratie, hoge eisen aan de in te kopen produkten.

Ook aan de inputzijde van de Nederlandse tuinbouw voltrekken zich ontwikkelingen die nieuwe mogelijkheden maar ook nieuwe beperkingen voor de produktie en afzet van Nederlandse tuinbouwprodukten inhouden. Terwijl veredelingsbedrijven sterk gericht waren op verbetering van produktiviteit en ziekteresistentie, besteden zij thans meer aandacht aan kwaliteit en milieu-aspecten. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van gewasbescherming, zoals de biologische gewasbescherming, scheppen mogelijkheden voor milieuvriendelijker teeltmethoden. Produktieprocessen kunnen beter worden gepland door het gebruik van procesautomatisering en van beslissingsondersteunende systemen.

Voor veel sectoren van de Nederlandse tuinbouw zijn concurrentie-analyses uitgevoerd, die een helder beeld geven van hun sterkten, zwakten, mogelijkheden en beperkingen (zie bijvoorbeeld: De Kleijn et al., 1992-a; De Kleijn et al., 1992-b; Hack et al., 1992). De Nederlandse tuinbouw komt in deze analyses naar voren als een sector die een rustige groei in de vraag naar haar produkten mag verwachten, die een goede infrastructuur bezit (logistiek, communicatie, onderwijs, onderzoek en voorlichting), die gunstig gelegen is ten opzichte van Europese consumptiecentra, die gekenmerkt wordt door een hoog kennisniveau en vakmanschap, en die lage kapitaalkosten heeft. Daarentegen komen in deze analyses de volgende zwakke punten naar voren: hoge lonen, hoge energiekosten, milieuproblemen en onvoldoende marketingkennis.

Er zij tevens opgemerkt dat de goede infrastructuur op het gebied van afzet, sectoroverleg, voorlichting en onderwijs aan de nieuwe marktverhoudingen moet worden aangepast, wil zij voor de toekomst geen remmende voorsprong betekenen. Een ander negatief punt van de Nederlandse tuinbouw is dat men zich te veel op produktiviteit en oogstzekerheid en te weinig op kwaliteit en milieuvriendelijkheid heeft gericht.

Specifieke marktstrategieën voor de Nederlandse tuinbouw

De doelstelling van duurzaamheid in produktie en afzet dient geïntegreerd te worden in een marktstrategie die continuïteit en winstgevendheid waarborgt voor de Nederlandse tuinbouw. Deze stelling mag niet worden opgevat als een pleidooi voor handhaving van het bestaande, maar wordt gevoed door het optimisme dat de Nederlandse tuinbouw in staat geacht moet worden om met gebruik van milieuvriendelijke produktie- en afzetmethoden een sterke positie in de Westeuropese markt te behouden. Vanuit die gezichtshoek is duurzaamheid niet alleen een randvoorwaarde voor produktie en afzet, maar kan zij ook een produktplus in de markt zijn. Voordat dit laatste werkelijkheid wordt, zijn nog veel technische en organisatorische weerstanden te overwinnen.

Een beschouwing over de inbedding van duurzaamheid in de marktstrategie van de Nederlandse tuinbouw vereist in de eerste plaats duidelijkheid over succesvolle strategieën in het algemeen. Karakteristieken van de wenselijke marktstrategieën van de Nederlandse tuinbouw worden in diverse recente studies besproken (Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw, 1993; Berenschot B.V., 1992; Alleblas et al., 1992; Meulenberg, 1993). Een aantal kernstrategieën voor de afzet van Nederlandse tuinbouwproducten kunnen als volgt worden samengevat.

Marktleiderschap

Portfolio-analyses en PIMS-analyses tonen aan dat marktleiderschap, dus het bezitten van het grootste marktaandeel, vaak de winstgevendheid van business units verhoogt (Buzzell et al., 1986). De argumenten hiervoor, te weten schaalvoordelen in productie, marketing en distributie, komen in de literatuur uitvoerig aan de orde (zie bijvoorbeeld: Walker et al., 1992, Kerin et al., 1990). Marktleiderschap gaat ook vaak samen met een pioniersrol in de markt, hetgeen volgens diverse analyses de winstgevendheid bevordert.

Marktleiderschap is voor de Nederlandse landbouw in het algemeen als strategie aanbevolen in het rapport "Om schone zakelijkheid" van de Adviescommissie Perspectieven voor de Agrarische Sector in Nederland (1989). Het realiseren van het grootste aandeel in een markt is echter moeilijk; slechts één onderneming kan marktleider zijn. Marktleiderschap als marktstrategie is daarom vaak toegespitst op marktsegmenten waarvoor een onderneming in vergelijking met de concurrentie bijzonder geschikt is.

De Nederlandse tuinbouw is voor siergewassen en voor diverse producten uit de voedingstuinbouw niet alleen marktleider op de binnenlandse markt, maar ook op een aantal buitenlandse, zoals de Duitse. Aangezien het aanbod van tuinbouwproducten in de Westeuropese markt toeneemt en deze markt een verdringingsmarkt wordt, is het van groot belang om vast te stellen in welke marktsegmenten, zoals specifieke groepen consumenten, men duidelijke concurrentievoordelen heeft. Bij voorkeur moeten dit marktsegmenten zijn die hoge eisen stellen aan het produktassortiment en aan de logistieke service.

Marktsegmentatie

Terwijl marktsegmentatie vaak samengaat met de strategie van marktleiderschap, is deze marktstrategie thans ook aantrekkelijk omdat veel tuinbouwproducten in de rijpings- en/of verzadigingsfase van hun levenscyclus verkeren. Consumenten ontwikkelen in deze fasen vaak specifieke behoeften en wensen ten aanzien van een produkt, waarop door marktsegmentatie kan worden ingespeeld. Ook de scherpe concurrentie in deze fasen van de levenscyclus stimuleert producenten om het produktaanbod te verbijzonderen naar de specifieke consumentenbehoeften en -wensen van bepaalde marktsegmenten.

Differentiatie

Om klantenbinding te bewerkstelligen zal de Nederlandse tuinbouw producten van hoge kwaliteit moeten aanbieden. Deze producten moeten herkenbaar zijn voor afnemers, detaillisten en finale consumenten. Herkenbaarheid van Nederlandse tuinbouwproducten wordt bevorderd door goede en constante kwaliteit. Zij kan worden ondersteund door uniforme, herkenbare verpakking. Klantenbinding door middel van een sterk consumentenmerk is met name aantrekkelijk, indien met elkaar concurrerende producten in een markt moeilijk op basis van hun instrumentele eigenschappen kunnen worden onderscheiden. Produktgarantie door middel van een keurmerk, zoals een IKB merk, is ook een middel om produktkwaliteit in de markt herkenbaar te maken.

Vooralsnog lijkt produktdifferentiatie door middel van een gegarandeerde, goede kwaliteit en door een standaardverpakking de belangrijkste methode om een sterk produktimago en produktherkenbaarheid te realiseren. Sterke merken met een duidelijke emotionele waarde lijken voor specifieke marktniches levensvatbaar, maar kunnen niet worden gevestigd voor versproducten die via de klok worden afgezet.

Service

De wensen van een detailhandelonderneming worden niet alleen bepaald door de behoeften en wensen van de consumenten, die tot haar doelgroep behoren. De detailhandelonderneming heeft daarnaast eigen wensen ten aanzien van logistiek, service en samenwerking die erop gericht zijn om de doelmatigheid en doeltreffendheid van haar operaties te verhogen. Dit aspect is voor de Nederlandse tuinbouw van bijzonder belang omdat de Nederlandse tuinbouw op deze punten een aantal concurrentiële voordelen heeft, zoals een gunstige ligging ten opzichte van internationale consumptiecentra en een goede logistieke infrastructuur.

Om de genoemde kernstrategieën tot een succes te maken zal de Nederlandse tuinbouw de volgende beleidsaspecten in acht moeten nemen.

Ketenbeleid is noodzakelijk voor een succesvolle marketing van verse tuinbouwproducten

De kwaliteit van tuinbouwproducten is de uitkomst van activiteiten in verschillende schakels van de afzetketen. Deze activiteiten moeten op elkaar worden afgestemd. Coördinatie en kwaliteitsbewaking van producten en processen zijn daarom van groot belang. Vergaande vormen van segmentatie of differentiatie kunnen het zelfs noodzakelijk maken, dat de productieprocessen in de verschillende schakels van de keten nauwkeurig worden gespecificeerd. Marktstrategie, logistieke planning en kwaliteitscontrole worden in toenemende mate activiteiten van de keten.

Portfolio-analyse en levenscyclus-analyse krijgen meer betekenis voor de marktstrategieën ten aanzien van tuinbouwprodukten

De Nederlandse tuinbouw wordt geconfronteerd met een kortere levenscyclus van produkten. Het is daarom van belang om van succesvolle produkten varianten te ontwikkelen, om zo de levenscyclus te verlengen. Ook maakt de kortere levenscyclus van produkten tijdige ontwikkeling van nieuwe produkten noodzakelijk om hierdoor de teruglopende omzet bij bestaande produkten te compenseren. De Nederlandse tuinbouw zal haar produktportfolio goed moeten bewaken en er zorg voor moeten dragen dat naast "cash cows" voldoende "stars" voorhanden zijn. De "kleine teelten" in de Nederlandse voedingstuinbouw zijn een uitstekend voorbeeld van produktvernieuwing, maar thans lijkt in de voedingstuinbouw te weinig aandacht voor produktvernieuwing te bestaan.

Allianties met buitenlandse aanbieders vergroten de mogelijkheden voor assortimentsstrategieën als onderdeel van een marktstrategie

Een compleet produktassortiment van hoge kwaliteit wordt door afnemers gewaardeerd. Voor de realisatie van een compleet assortiment kunnen allianties met buitenlandse producenten aantrekkelijk zijn. Het veilen van buitenlandse produkten is een voorbeeld. Dergelijke allianties kunnen het produktaanbod en de service van de Nederlandse tuinbouw verbeteren en langs die weg de klantenbinding versterken. Dit geldt met name voor de band van de Nederlandse tuinbouw met grootwinkelbedrijven. Het is voor de Nederlandse tuinbouw van strategisch belang dat buitenlandse producenten geïnteresseerd zijn in dergelijke allianties. Dit vereist dat het Nederlands afzetapparaat een centrale plaats blijft vervullen in de Europese markt, liefst in de mondiale markt, van tuinbouwprodukten. De goede kwaliteit van de afzetorganisatie geeft de Nederlandse tuinbouw, zeker bij siergewassen, een comparatief voordeel ten opzichte van de concurrentie. De kwaliteit van het afzetapparaat moet gehandhaafd, liefst versterkt worden om ook in de toekomst buitenlandse produkten in het kader van strategische allianties aan te trekken.

Marktstrategieën voor Nederlandse tuinbouwprodukten, die gericht zijn op duurzaamheid

Het uitgangspunt van duurzame marktstrategieën voor Nederlandse tuinbouwprodukten is niet of duurzaamheid maar hoe duurzaamheid moet worden bewerkstelligd. Hierbij dienen zich twee algemene vragen aan.

Wat wordt onder duurzaamheid verstaan?

In lijn met het zogenaamde Brundtland-rapport (World Commission on Environment and Development, 1987) verstaan wij onder een duurzame marktstrategie een marktstrategie waarbij de natuurlijke hulpbronnen in productie- en afzetprocessen zo worden benut, dat zij voor toekomstige generaties in goede/betere toestand beschikbaar komen. Duur-

zaamheid vereist tevens een zodanige balans tussen produktie en verbruik van energie dat toekomstige generaties binnen het kader van een schoon milieu in hun energiebehoeften kunnen voorzien.

Naast deze basiselementen worden soms ook andere maatschappelijke wenselijkheden, zoals goede arbeidsomstandigheden, diervriendelijkheid, het instandhouden van het platteland en een goede markttoegang voor producenten uit ontwikkelingslanden, tot het begrip duurzaamheid gerekend.

Wat is de weg waarlangs en wat is het tempo waarin duurzaamheid bereikt moet worden?

Hierbij spelen internationale aspecten een rol, zoals de noodzaak van een internationale aanpak van milieuvraagstukken en de gevolgen van een eenzijdig nationaal milieubeleid voor de concurrentiekracht in buitenlandse markten. Duurzaamheid als element van een marktstrategie voor Nederlandse tuinbouwprodukten moet dan ook laveren tussen volledigheid van de duurzaamheid (alle aspecten en strenge eisen) enerzijds en snelheid van de invoering (tijdstip van invoering en lengte van tijdpad naar volledige duurzaamheid) anderzijds. Het streven naar volledigheid bij de introductie van duurzaamheid in een marktstrategie werkt vertragend op de invoering van duurzaamheid wegens de grote meningsverschillen over de wijze van operationalisering van deze eisen en over de economische gevolgen ervan. Invoering van rigoureuze duurzaamheidseisen lijkt op korte termijn slechts haalbaar bij een bescheiden gedeelte van de tuinbouwproduktie. Snelle invoering is slechts mogelijk indien men zich in de beginfase op hoofdpunten van duurzaamheid richt.

De maatschappelijke en commerciële wenselijkheid van een snelle invoering van duurzaamheid in de marktstrategie van tuinbouwprodukten bevordert ook dat men zich richt op milieuproblemen, waarvoor heldere normen kunnen worden geformuleerd en die in de markt gecontroleerd en gecommuniceerd kunnen worden.

Voorbeelden hiervan zijn milieuvraagstukken ten aanzien van bemesting, gewasbescherming en verpakking. Energieverbruik is een belangrijk milieuthema voor de tuinbouw maar valt thans nog moeilijk te normeren: wat is uit oogpunt van duurzaamheid een "aanvaardbaar" niveau van energieverbruik? Dat in de glastuinbouw zuiniger met energie moet worden omgegaan, is overigens buiten discussie.

Andere aspecten, die wel tot het begrip duurzaamheid worden gerekend, zoals arbeidsomstandigheden, leefbaarheid van het platteland en bevordering van importen uit ontwikkelingslanden, kan men beter op andere wijze benaderen dan via eisen aan de marktstrategie.

Het opnemen van duurzaamheid in de marktstrategie van tuinbouwprodukten betekent dat de ecologische omgeving een onderdeel gaat vormen van de taakomgeving van het marktbeleid. Dit kan gebeuren door duurzaamheid als randvoorwaarde te stellen aan een marktstra-

tegie of door duurzaamheid te benutten als produktplus in een marktstrategie.

Duurzaamheid als randvoorwaarde

De milieu-eisen, die via zelfregulering of overheidsmaatregelen aan het productieproces en de afzet worden gesteld, hebben kostenverhogingen tot gevolg, die door hogere prijzen en produktiviteitsstijging gecompenseerd moeten worden. Uit enquêtes blijkt dat Nederlandse consumenten bereid zijn om meer voor milieuvriendelijke produkten te willen betalen, maar bij diverse groepen consumenten stuiten aanzienlijk hogere prijzen op weerstanden 1). Doelmatigheid van productie en afzet is dan ook cruciaal voor de commerciële haalbaarheid van milieu als randvoorwaarde aan productie en afzet.

Duurzaamheid als commercieel produktplus

Uit enquêtes blijkt dat consumenten in Duitsland en Nederland milieubewust zijn (Frohn, 1992; Sociaal en Cultureel Planbureau, 1992). Milieubewust kopen is echter minder gemeengoed. Hoe kan milieuvriendelijkheid van produkt en produktiewijze worden uitgebuit als een commercieel plus in de markt? Het specifieke van duurzaamheid als marketingelement is dat naast de eigenschappen van het produkt ook eigenschappen van de productie- en afvalfase in de consumentenbeleving en -beoordeling een rol gaan spelen.

Ook dient men zich te realiseren dat de produkteigenschap milieuvriendelijkheid de verbruiker van een produkt geen direct voordeel/genot biedt. Zij appelleert aan de consument als burger, die door het kopen van milieuvriendelijke produkten een bijdrage levert aan een duurzame samenleving.

Consumenten moeten dus overtuigd worden dat produktiewijze, produkt en verpakking bijdragen aan een duurzame samenleving. Hier toe is voorlichting van grote betekenis. Zo moet duurzaamheid als produktplus in een marktstrategie herkenbaar zijn, hetzij door een milieukeurmerk of door een commercieel merk. Producenten, maar ook consumentenorganisaties en milieudeskundigen hebben hierbij een belangrijke taak.

Een milieuvriendelijke marktstrategie voor tuinbouwprodukten moet geloofwaardig zijn. Zij moet een aanmerkelijke vermindering van de milieubelasting garanderen ten opzichte van bestaande produkten. Zij zal gepositioneerd moeten worden tussen de strikt biologisch dynamische/ecologische en de gangbare productie van tuinbouwprodukten. Zij zal een substantieel gedeelte van de consumenten moeten aanspreken

1) In een enquête onder Nederlandse consumenten bleek 41% van de respondenten bereid te zijn om meer dan 10% extra te willen betalen voor milieuvriendelijke produkten (CBL, 1992).

en dus niet alleen degenen, die bewust dergelijke produkten zoeken. Ook die kopers die milieuvriendelijkheid als positieve produkteigenschap afwegen tegen andere produkteigenschappen, moeten duurzaam geproduceerde produkten kopen.

Wij hebben in het voorgaande een aantal algemene marktstrategieën genoemd die voor de Nederlandse land- en tuinbouw belangrijk zijn. Hoe kan duurzaamheid in deze strategieën worden opgenomen?

Marktleiderschap

Ook ten aanzien van milieuvriendelijkheid in teelt en afzet zou de Nederlandse tuinbouw marktleider moeten worden. Hier liggen mogelijkheden voor een sector, die zeker in vergelijking met buitenlandse concurrenten intensief gebruik maakt van hoogwaardige produktietechnologie. Een communicatieprobleem hierbij is echter dat consumenten milieuvriendelijk vaak associëren met natuur en niet met technologisch hoogwaardig. Positief voor de ontwikkeling van marktleiderschap is daarentegen dat de Nederlandse tuinbouw meer dan haar concurrenten in de binnenlandse markt wordt uitgedaagd om milieuvriendelijk te ondernemen.

Segmentatie

Ook voor marktstrategieën gericht op duurzaamheid is marktsegmentatie nuttig. Het milieubewustzijn en het milieuge drag van consumenten verschillen immers aanmerkelijk. Zo is voor de consument van voedingsmiddelen de volgende indeling gesuggereerd (Schifferstein et al., 1993):

- zoekers, een groep consumenten die duurzaamheid uiterst belangrijk vindt, milieuvriendelijke produkten prefereert, deze produkten bewust zoekt en bereid is om hiervoor een meerprijs te betalen,
- mijders, een groep consumenten die duurzaamheid van belang vindt, maar milieuvriendelijke voedingsmiddelen vooral koopt, omdat deze voedingsmiddelen tevens als gezond worden beleefd,
- lerenden, consumenten die milieubewust zijn maar milieuvriendelijkheid bewust afwegen tegen andere produktattributen, zoals smaak, voedingswaarde, gemak en prijs,
- onverschilligen, consumenten, die niet milieubewust zijn en milieuvriendelijke produkten eventueel op grond van andere overwegingen dan milieuvriendelijkheid kopen.

Deze indeling van consumenten is niet empirisch getoetst, maar vertoont analogieën met de classificatie van consumenten bij de adoptie van nieuwe produkten.

Marktsegmentatie met betrekking tot de duurzaamheid van land- en tuinbouwprodukten betekent dat men naast het SKAL-merk, dat de "zoekende" en een gedeelte van de "mijdende" consumenten uitstekend kan bedienen, een milieuvriendelijk keurmerk of producentenmerk positioneert dat appelleert aan de "mijders" en aan een gedeelte van de

"lerenden". De marktstrategie waarop een dergelijk merk berust moet geloofwaardig zijn en dus een substantiële vermindering van de milieubelasting inhouden. Deze vermindering zal voor de consument duidelijk moeten zijn, zoals door een aanmerkelijke vermindering van milieu-onvriendelijke bestrijdingsmiddelen, van mineralenuitstoot en/of van energiegebruik. Een keurmerk of producentenmerk met een dergelijke positionering kan een spilfunctie vervullen in het bewerkstelligen van een volledig milieuvriendelijke tuinbouw op termijn.

Het introduceren van producten met milieukeur naast het gevestigde produktaanbod verbreedt het assortiment bij de handel. Een grote diversiteit aan milieuvriendelijke producten is voor de detailhandel niet aantrekkelijk. Zij verlaagt de omzetsnelheid per produkt en vermindert de inzichtelijkheid van het milieuvriendelijk winkelaanbod.

Differentiatie

Produktdifferentiatie is zinvol voor een duurzame marktstrategie. Milieuvriendelijke producten moeten de aandacht trekken, herkenbaar zijn, zoals bijvoorbeeld door een keur- of producentenmerk. Er is reeds opgemerkt, dat een grote diversiteit in milieukeurmerken en producentenmerken met een milieuconnotatie consumenten in verwarring brengt ten aanzien van de milieuvriendelijkheid van het produktaanbod. Zij zal ook weerstanden oproepen bij consumentenorganisaties en milieugroeperingen.

Voor de geloofwaardigheid van een milieuvriendelijke merkstrategie is objectieve controle noodzakelijk.

Differentiatie van milieuvriendelijke producten als kwaliteitsprodukt vereist dat deze producten niet eenzijdig aan milieuvriendelijkheid hun kwaliteitsimago ontlenen, maar dat zij ook goed scoren op andere produkteigenschappen, zoals gezondheid en smaak. Duurzaamheid is dus geen geïsoleerd attribuut van een marktstrategie, maar zal bij voorkeur een onderdeel vormen van een totale kwaliteitsstrategie voor een produkt.

Ketenbeleid

Duurzaamheid komt in diverse aspecten van het produkt tot uiting, zoals produktiemethode, verpakking en afval. Een marktstrategie die gericht is op duurzaamheid moet dus berusten op ketenbeleid. Bij verse tuinbouwprodukten is produktie en afzet geconcentreerd bij de teler, bij zijn coöperatieve veiling en bij de groothandel, die vaak zijn bedrijfsruimten op of dicht bij het veilingterrein heeft. Dit maakt milieubeleid als ketenvraagstuk bij verse tuinbouwprodukten organisatorisch beter uitvoerbaar dan bij landbouwprodukten die een belangrijke be- of verwerking ondergaan. Hierbij zij nog opgemerkt dat ketenbeleid gericht op produktkwaliteit en doelmatigheid van de logistiek geleidelijk gemeengoed is geworden in de Nederlandse tuinbouw.

Conclusie

In het voorgaande is betoogd dat de marktstrategieën van marktleaderschap, marktsegmentatie en differentiatie van grote betekenis zijn voor de afzet van Nederlandse tuinbouwprodukten. Er is op gewezen dat dergelijke strategieën steunen op een ketenbeleid en op een levenscyclus-analyse die gericht is op assortimentsverbetering en vernieuwing. Hiervoor zijn allianties met buitenlandse producenten van groot nut.

Deze marktstrategieën kunnen ook worden benut bij de afzet van duurzaam geteelde en vermarkte tuinbouwprodukten. De kwaliteitsoriëntatie van de Nederlandse tuinbouw en de voortrekkersrol van Nederland op het gebied van het milieubeleid in het algemeen vergroten de mogelijkheid voor marktleaderschap in duurzame marktstrategieën.

Een duurzame marktstrategie voor Nederlandse tuinbouwprodukten zal marktsegmentatie moeten nastreven. Door groepen consumenten met verschillend milieubewustzijn op specifieke wijze te benaderen wordt reeds op korte termijn een belangrijke bijdrage geleverd aan een duurzame tuinbouw en wordt tevens de weg gebaand naar een volledig duurzame tuinbouw.

De positionering van milieuvriendelijke tuinbouwprodukten als kwaliteitsprodukt impliceert dat produktdifferentiatie als marktstrategie wordt toegepast. Herkenbaarheid van het produkt, zoals door keurmerk of producentenmerk, is hierbij noodzakelijk.

Tenslotte zij nog opgemerkt dat een milieuvriendelijke marktstrategie voor tuinbouwprodukten in hoge mate steunt op het "Corporate image" van de Nederlandse tuinbouw N.V. Milieuvriendelijkheid is immers een produktkarakteristiek die met een veelheid van ondernemings-eigenschappen samenhangt. De Nederlandse tuinbouw N.V. zal door een goed imago op het gebied van duurzaamheid in het algemeen duurzame marktstrategieën voor specifieke produkten ondersteunen. Public relations worden belangrijker voor de Nederlandse tuinbouw.

Literatuur

Alleblas, J.T.W. en R.A. Rodewijk (1992)

Visie op de toekomst van de Nederlandse glastuinbouw; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO); Onderzoekverslag 105

Berenschot B.V. (1992)

De Internationale Concurrentiepositie van de Nederlandse Bloemenveilingen; Utrecht

Buzzell, R.D. en B.T. Gale (1986)

The PIMS Principle: Linking Strategy to Performance; New York; The Free Press

- CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel) (1992)
Consumententrends 1992; Onderzoek uitgevoerd door AGB Fresh Foods
- Commissie Perspectieven voor de Agrarische Sector (1989)
Om Schone Zakelijkheid, Perspectieven voor de agrarische sector in Nederland; Den Haag, Landbouwschap
- Frohn, H. (1992)
Kompendium für Lebensmittel-Marketing; Hamburg, CMA, Behr's Verlag GmbH & Co
- Hack, M. en A.M.A. Heybroek (1992)
Visie op de internationale concurrentiekracht in de bloemisterij; Eindhoven, Rabobank Nederland
- Kerin, R.A., V. Mahajan en P.R. Varadarajan (1990)
Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning; Boston, Allyn and Bacon
- Kleijn, E.H.J.M. de, Tap, H. en A.M.A. Heybroek (1992-a)
Visie op de internationale concurrentiekracht in de groente; Eindhoven, Rabobank Nederland
- Kleijn, E.H.J.M. de en A.M.A. Heybroek (1992-b)
Visie op de internationale concurrentiekracht in de bloembollen; Eindhoven, Rabobank Nederland
- Meulenberg, M.T.G. (1983)
Bedrijfstakmarketing voor landbouwprodukten; in: Van Drunen, e.a. (red.); *Economie en landbouw*; 's-Gravenhage, Vuga-Uitgeverij, pp. 107-131
- Meulenberg, M.T.G. (1986)
Food marketing at the sector level: the case of Dutch commodity boards; in: Kaynak, E. (ed.), *World Food Marketing Systems*, Butterworths, Londen, pp. 209-220
- Meulenberg, M.T.G. (1993)
Nieuw tijdperk in veilingland; Vakblad voor de Bloemisterij, 48, 22, 4 juni, pp. 24-29
- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (1993)
Van Meer naar Beter, Kwaliteit en kwaliteitsbeleid in de agrarische sector; Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 1992-1993, 23 244, no. 1

Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw (1993)
Marketing en Coöperatie; Delft; Eburon

Popcorn, F. (1992)
Trends van overmorgen; Amsterdam, Consumentengedrag in de jaren negentig, Contact

Schifferstein, H.N.J. en M.T.G. Meulenberg (1993)
De Consument van Duurzaam Geproduceerde Voedingsmiddelen in het Jaar 2010; Den Haag, Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, NRLO-Rapport nr. 93/21

Sociaal en Cultureel Planbureau (1992)
Sociaal en Cultureel Rapport 1992; Rijswijk

Walker, O.C. Jr., H.W. Boyd Jr. en J.C. Larréché (1992)
Marketing Strategy, Planning and Implementation; Irwin, Homewood Illinois

World Commission on Environment and Development (1987)
Our Common Future; Oxford, New York