

# Marktstrategie van de Nederlandse glastuinbouw

Prof.dr.ir. M.T.G. Meulenber  
Landbouwwuniversiteit Wageningen

## Inleiding

De evolutie van de Nederlandse glastuinbouw bevindt zich in een stroomversnelling. Belangrijke oorzaken hiervan zijn trends in het consumentengedrag, nieuwe concurrentie, concentratie in de levensmiddelenhandel en de roep om een duurzame samenleving. Als reactie hierop verschuift de Nederlandse glastuinbouw van productie- naar marktgerichtheid. Hoewel de marktstrategieën van ondernemingen in de glastuinbouw verschillen, vertonen zij niettemin een zodanige overeenkomst, dat een beschouwing over de marktstrategie van de Nederlandse glastuinbouw mogelijk lijkt. Wel dient een dergelijke beschouwing aandacht te besteden aan de groeiende diversiteit in de marktstrategie van de ondernemingen in de glastuinbouw.

De opbouw van deze beschouwing over de marktstrategie van de Nederlandse glastuinbouw is als volgt. Eerst worden relevante ontwikkelingen in de omgeving van de Nederlandse glastuinbouw aan de orde gesteld. Vervolgens wordt ingegaan op de evolutie van de marktstrategie in de glastuinbouw. Daarna worden ontwikkelingen in de marktstrategie, die voor de toekomst van belang lijken, besproken. Aansluitend hierop wordt de organisatie van de marktstrategie in keten en bedrijfstak als een opgave voor de Nederlandse glastuinbouw aan de orde gesteld. Het artikel eindigt met een aantal conclusies.

## Ontwikkelingen in de omgeving van de Nederlandse glastuinbouw

### *De consument van glastuinbouwproducten*

Consumenten kopen levensmiddelen om uiteenlopende redenen, zoals voedingswaarde, energie, gezondheid, smaak, gemak, natuurlijkheid en exclusiviteit. Voedselveiligheid en milieuvriendelijkheid winnen aan betekenis als keuzecriteria. Deze criteria spelen ook bij verse groenten een rol. Met name zijn voedingswaarde, gezondheid en smaak van betekenis. Sommige verse groenten scoren zeer hoog op specifieke eigenschappen, zoals bijvoorbeeld op smaak of op milieuvriendelijkheid.

Het verbruik van verse groenten in Nederland groeide van circa 42 kg per hoofd in het begin van de jaren vijftig tot 61 à 62 kg per hoofd in het begin van de jaren negentig. Het lijkt thans te stabiliseren. Differentiatie van producten en diensten is daarom belangrijk in de tegenwoordige overvolle groentemarkt. Siergewassen bevredigen esthetische en sociale behoeften. Het verbruik van siergewassen kent dan ook, in tegenstelling tot verse groenten, geen fysiologische begrenzing. Hoewel de groei in het bloemenverbruik in bepaalde Europese landen, zoals Duitsland, afzwakt, suggereren de verschillen in dit verbruik tussen westerse landen nog aanzienlijke groeimogelijkheden.

De groei van de vraag naar glastuinbouwproducten is sterk afhankelijk van de wijze waarop het marktaanbod inspeelt op (latente) consumentenbehoeften. Dit vereist inzicht in de waarden en levensstijl van consumenten. Er bestaan geen harde conclusies over veranderingen in waarden en levensstijl van de Westerse samenleving. Diverse auteurs hebben trends in de samenleving geïdentificeerd. Popcorn formuleerde in haar studie uit 1992 tien trends voor de Amerikaanse samenleving: 'Cashing out, Cocooning, Down-aging, Egonomics, Fantasy adventure, 99 lives, Save Our Society, Small Indulgences, Staying alive, The vigilante consumer' (Popcorn, 1992). Plummer (1989) suggereerde de opkomst van een aantal nieuwe waarden, waarvan de volgende van belang lijken voor de marketing van glasgroenten: zelf-ontplooiing, kwaliteitsoriëntatie, werken om te leven en niet leven om te werken, pluralisme en een groter bewustzijn van grenzen aan de economische groei. Dergelijke ontwikkelingen leiden tot meer waardering voor gezondheid, sensorische beleving, diversiteit en - zeker op termijn - duurzaamheid van producten. De moderne consument is mobieler en heeft meer vrije tijd. Hij wordt echter geprogrammeerd in een strak ritme van werken en vrije tijd en is daarom - ondanks de groeiende hoeveelheid vrije tijd - gehaast. Ook wordt het gedrag van consumenten meer situatie-gebonden, de moment-consument. 'Grazing', regelmatig kleine hoeveelheden consumeren, en de behoefte aan variatie worden van meer betekenis. Deze veranderingen in levensstijl impliceren een groeiend belang van ruime distributie, van gemak en van diversiteit bij de marketing van glastuinbouwproducten.

#### *De concurrentie van de Nederlandse glastuinbouw*

De concurrentie van de Nederlandse glastuinbouw is in de afgelopen twintig jaar aanmerkelijk toegenomen. Spanje is in de internationale groentemarkt een belangrijke speler geworden. Frankrijk en België hebben met bepaalde producten, zoals sla en witlof, sterke exportposities opgebouwd. Marokko is in de periode november tot maart een groenten-exporteur van betekenis geworden.

In de internationale bloemenhandel heeft Nederland nog steeds een dominante positie. Echter, naast de substantiële concurrentie van Israël, Spanje en Columbia dienen zich nieuwe concurrenten aan, zoals Kenia, Zimbabwe en Turkije. Deze landen concurreren niet alleen op prijs maar ook in toenemende mate op kwaliteit. Deze kwaliteitsverbetering steunt op de import van kennis en ervaring uit westerse landen, zoals Nederland.

#### *De overheid en de Nederlandse glastuinbouw*

De Nederlandse glastuinbouw heeft nooit belangrijke steun ontvangen van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid van de Europese Unie. Hij heeft dan ook weinig last van de afnemende prijssteun voor landbouwproducten door de EU. De trend naar minder overheid en meer markt is zelfs gunstig in zoverre deze de exportmogelijkheden voor de Nederlandse glastuinbouw vergroot. Traditioneel richt het overheidsbeleid ten aanzien van de landbouw zich niet

alleen op financiële steun maar ook op versterking van de concurrentiekracht door onderzoek, voorlichting en onderwijs. Door privatisering van een groeiend aantal activiteiten op dit gebied wordt de steun aan de glastuinbouw verminderd. Ondernemingen in de glastuinbouw worden nog meer dan voorheen afhankelijk van de markt.

#### *De detailhandel en de Nederlandse glastuinbouw*

De verkoop van verse groenten is in de afgelopen vijftig jaar in sterke mate verschoven van de zelfstandige groente- en fruitwinkel naar de supermarkt. De afzet van siergewassen via het grootwinkelbedrijf en ketens van tuincentra wint aan betekenis. De algemene levensmiddelendetailhandel bestaat uit ondernemingen met een eigen marktstrategie, een nationale/internationale oriëntatie, een grote inkoopmacht en met een sterk kostenbewustzijn. De Nederlandse glastuinbouw moet rekening houden met de wensen van deze grote afnemers. Relatiemarketing wint aan betekenis. Een modern concept voor de samenwerking tussen leverancier en levensmiddelendetailhandel is 'Efficient Consumer Response'. Dit concept onderscheidt in de relatie van een leverancier met zijn detaillist vier componenten: 'efficient assortment', een optimaal aantal merken en variëteiten in een productcategorie; 'efficient replenishment', het besparen op voorraadkosten door continue aanvulling van winkelvoorraden; 'efficient promotions', een goede planning van promoties om inefficiënties in productie, logistiek en verkoop te vermijden; 'efficient product introduction', het indammen van het aantal 'nieuwe' producten die slechts varianten zijn van bestaande producten. 'Category management', het samenspel tussen leverancier en detaillist om de winstgevendheid van een productcategorie te optimaliseren, krijgt veel aandacht in de relatie tussen leverancier en grootwinkelbedrijf. De zelfstandige groente- en fruitwinkel heeft marktaandeel ingeleverd aan de algemene levensmiddelendetailhandel. Diverse zelfstandigen trachten een plaats in de markt te behouden door zich te positioneren als speciaalzaak met een diep assortiment, hoge kwaliteit en goede service. Ook blijken bepaalde typen zelfstandigen, zoals de marktkoopman, nog op prijs te kunnen concurreren.

In de afzet van siergewassen hebben grootwinkelbedrijven nog geen dominante positie. De bloemendetailhandel wordt in Nederland gekenmerkt door een dicht netwerk van kleinschalige verkooppunten, zoals speciaalzaken, respectievelijk markt- en straathandel. Niettemin groeit de verkoop van siergewassen via de massadistributie, zowel door de grotere betekenis van tuincentra-ketens als door de verhoogde marketinginspanningen van grootwinkelbedrijven en benzinestations. Ook in het buitenland nemen de verkopen van siergewassen via de massadistributie toe. In bepaalde landen, zoals Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk, zijn zij reeds van substantiële betekenis. Deze ontwikkeling versterkt de behoefte aan ondernemingen van voldoende omvang om grote klanten efficiënt te kunnen bedienen.

## Van 'verkopen' naar 'marktstrategie' in de Nederlandse glastuinbouw

Nederlandse tuinders begonnen einde vorige en begin van deze eeuw samen te werken in coöperatieve veilingen om de prijsvorming te verbeteren. Deze veilingen leverden ook een bijdrage aan de doelmatigheid van het logistiek proces. De prijsvorming door veilen is verbeterd door specifieke maatregelen zoals een minimumprijsstelsel, concentratie van het aanbod door fusies van veilingen en het blokkeren van partijen. De veilingen hebben, steunend op hun centrale positie in de afzetketen, hun marktstrategie verder uitgebouwd. Zo werden reeds vanaf 1924 door het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, het overkoepelend orgaan van de groente- en fruitveilingen, gelden geheven ten behoeve van collectieve reclame voor groenten (van een vrijwillige bijdrage van 0,1% van de omzet in 1924 tot een verplichte bijdrage van 0,05% in 1929). Dit budget was na vijftien jaar Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen in 1942 uitgegroeid tot 25,8 miljoen gulden. Verpakking werd reeds in 1927 als marketinginstrument ingezet toen de Bond Westland druiven en tomaten in eenmalig fust ging verkopen (Kemmers, 1987). Ook het product werd door de veilingen als marketing instrument benut. Zo vormden kwaliteitsbewaking en -zorg belangrijke activiteiten van de Directie Productzaken van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen. Dit Centraal Bureau speelde een belangrijke rol bij de introductie van nieuwe producten, zoals paprika, aubergines, paksoi en bij de introductie van varianten van bestaande producten, zoals zware sla en kruisla.

Met de opkomst in de jaren zestig van het grootwinkelbedrijf, met name in West-Duitsland, werd de organisatie van de afzetketen voor groenten een strategisch vraagstuk. In het licht van de tegenwoordige ontwikkelingen is het interessant, dat het Centraal Bureau en de exporthandel reeds in 1968, helaas zonder succes, getracht hebben om op fifty-fifty basis een gezamenlijke exportorganisatie voor tomaten, komkommers en sla in het leven te roepen. Om grootwinkelbedrijven met grote partijen groenten en fruit tegen stabiele prijzen te kunnen beleveren werd in 1969 de BV 'Centraal Bureau-2' opgericht. Dit werd voor groenten evenmin een succes. Ook zijn door veilingen diverse varianten van veilen ontwikkeld om grote kopers te gerieven. Uiteindelijk waren deze aanpassingen van het veilsysteem naar de mening van veel telers en veilingbesturen 'Kurieren am Symptom' en is het merendeel van de groenteveilingen opgegaan in de marketingorganisatie The Greenery, die streeft naar een afzet van groenten door middel van relatiemarketing met uitschakeling van de veilklok.

De marketing van siergewassen vertoont overeenkomsten maar ook duidelijke verschillen met die van glasgroenten. Ook hier vervullen veilingen de functie van prijsvorming en van logistiek centrum. Met de stormachtige groei van de bloemensector sinds de zeventiger jaren zijn de marketing-activiteiten van de bloemeneveilingen uitgebouwd. Kwaliteitsaspecten krijgen meer aandacht zoals het meten en handhaven van kwaliteit, respectievelijk het verbeteren van

houdbaarheid en milieuvriendelijkheid. Het assortiment is breder en dieper geworden door veredeling en door het veilen van importbloemen. De verkopen van importbloemen door de VBN-veilingen vertegenwoordigden in 1997 22,2% van het aantal en 18% van de waarde van de verkochte snijbloemen (VBN, 1997). De collectieve promotie voor siergewassen is toegenomen. In 1980 werd de Stichting Bloemenbureau Holland in het leven geroepen, welke stichting in 1996 een budget (grotendeels gefinancierd door het Productschap Tuinbouw) van 33,3 miljoen gulden aan collectieve promotie besteedde. De service, met name de informatie-voorziening aan de handelaren, is vergroot. Ook zijn nieuwe afzetvormen ontwikkeld, zoals de bemiddelingsbureaus en, meer recent, nieuwe marketingorganisaties, zoals Florpartners bij de Bloemenveiling Holland en MVA (Marketing en Verkoop Aalsmeer) bij de Verenigde Bloemenveilingen Aalsmeer. De radicale stap van veiling naar één marketingorganisatie, zoals The Greenery, is door de bloemenveilingen niet gezet. De verschillen tussen de markt van siergewassen en van verse groenten, zoals een minder geconcentreerde detailhandel, de grotere variatie in cultivars en in kwaliteiten en de sterke internationale marktfunctie van de Nederlandse bloemenveilingen, zijn hieraan debet.

### **Ontwikkelingen in de marktstrategie van de Nederlandse glastuinbouw**

Een marktstrategie gaat uit van basisconcepten, zoals de missie, kerncompetenties en doelgroep van een onderneming. Zij steunt op een 'SWOT' (Sterkte, Zwakte, Mogelijkheden en Bedreigingen) analyse van de onderneming in de relevante markt en wordt in grote ondernemingen verbijzonderd naar Strategische Business Units. De ontwikkelde marktstrategieën vormen de basis voor concrete marketingplannen per product-marktcombinatie.

Veel ondernemingen in de glastuinbouw werken nog niet volgens een dergelijk stamien. Vaak is deze werkwijze niet zinvol als gevolg van de homogeniteit van het product en de beperkte omvang van glastuinbouwbedrijven. Wel wordt deze werkwijze meer relevant voor grote glastuinbouwbedrijven, bijvoorbeeld van meer dan 10 ha. Dergelijke grote tuinbouwbedrijven, waarvan het aantal toeneemt, kunnen in deelmarkten een eigen positie innemen. Andere bedrijven in de afzetketen van tuinbouwproducten, zoals veilingen en groothandelondernemingen, hebben wel vaak voldoende omvang om een eigen marktstrategie te ontwikkelen.

Hoewel de marktstrategieën van de ondernemingen in de keten van glastuinbouwproducten verschillen, hebben zij op hoofdpunten veel gemeenschappelijke kenmerken wegens de overeenkomsten in markt, product en bedrijfsvoering. Deze overeenkomst vloeit in de eerste plaats voort uit de algemene missie van de glastuinbouw: het op hoogwaardige wijze voorzien in de voedingsbehoeften (groenten), respectievelijk esthetische en sociale behoeften (siergewassen), van consumenten door middel van duurzaam voortgebrachte producten van plantaardige herkomst. Ook de kerncompeten-

ties van de ondernemingen van de Nederlandse glastuinbouw vertonen op hoofdpunten overeenkomst: een hoogwaardig ondernemerschap, een moderne bedrijfsvoering en een goede infrastructuur op het gebied van onderzoek, toelevering, advies, afzet en logistiek. De SWOT-analyses van de glastuinbouw door LEI-DLO, Rabobank in 1992 onderstrepen deze punten (LEI-DLO, Rabobank, 1992). Als zwak punt van de Nederlandse glastuinbouw worden de arbeidskosten genoemd. De bedreigingen voor de Nederlandse glastuinbouw zijn bekend: de marktmacht van grote inkopers, de opkomst van nieuwe concurrenten, zoals Kenia, Zimbabwe bij siergewassen, en de verbetering van productkwaliteit en -assortiment door gevestigde concurrenten, zoals Spanje in de Europese groentemarkt. De groeiende maatschappelijke betekenis van duurzaamheid en de hiermee samengaande grotere waardering voor 'natuurlijke' producten kunnen het imago van producten uit de technologisch geavanceerde Nederlandse glastuinbouw schaden.

### **De veranderende omgeving vereist op de volgende punten versterking van de marktstrategie voor Nederlandse glastuinbouwproducten**

#### *Marktoriëntatie*

Marktoriëntatie is wezenlijk voor de marktstrategie van de Nederlandse glastuinbouw. In de praktijk is dit echter een weerbarstige opgave. Marktoriëntatie betekent immers niet alleen het nauwgezet vastleggen en analyseren van relevante marktontwikkelingen, maar ook het verspreiden van deze informatie in de onderneming, respectievelijk het alert op deze informatie reageren (zie bij voorbeeld Kohli en Jaworski, 1990; Grunert et al., 1996). Zij vraagt van ondernemingen een marktgerichte mentaliteit, systematische marktverkenning en effectieve samenwerking tussen personen en afdelingen. Veel ondernemingen zijn echter ook in de toekomst te klein om deze onderdelen van een marktoriëntatie allen in eigen beheer te kunnen uitvoeren. Het is daarom van belang dat algemene ontwikkelingen in de markt van glastuinbouwproducten op sectorniveau worden gevolgd. Ook zal de marktoriëntatie van de Nederlandse glastuinbouw beter gedijen, indien individuele ondernemingen gebruik kunnen maken van hoogwaardige faciliteiten op het gebied van inputs, van product- en marktonderzoek, respectievelijk van managementadvies.

#### *Segmentatie*

Segmentatie van consumenten op basis van hun behoeften en koopgedrag en de daarop aansluitende keuze van doelgroepen worden belangrijker omdat: a) consumenten de verbetering van hun reeds hoog consumptieniveau vooral zoeken in specifieke behoeftebevrediging; b) detailhandelsondernemingen zich willen onderscheiden met unieke producten en diensten; c) producenten en handelaren zich op die marktsegmenten richten, waar zij een concurrentieel voordeel hebben en d) nieuwe methoden van productie en logistiek het beter

mogelijk maken om tegen aanvaardbare kosten in specifieke klantenbehoeften te voorzien.

### *Differentiatie*

De Nederlandse glastuinbouw zal zich in toenemende mate van de buitenlandse concurrentie willen onderscheiden. Differentiatie van producten en diensten op bepaalde productdimensies, zoals sensoriek, gemak/houdbaarheid of exclusiviteit, wordt belangrijker om consumenten te binden. Ook proberen ondernemingen zich te verbijzonderen door in te spelen op specifieke wensen van detaillisten ten aanzien van assortiment, promotie, product-introductie en belevingswijze.

Een merkenstrategie, de ultieme vorm van productdifferentiatie, valt bij verse glastuinbouwproducten moeilijk te realiseren. De klassieke eigenschappen van A-merken, zoals constante kwaliteit en beperkte prijsschommelingen, zijn immers bij verse tuinbouwproducten moeilijk te bewerkstelligen.

Ondernemingen beschikken ook doorgaans niet over voldoende financiële middelen om de positionering van een A-merk met de noodzakelijke promotie te ondersteunen. Tevens moet worden vastgesteld dat grootwinkelbedrijven meer interesse hebben in een eigen detailhandelsmerk dan in een A-merk voor verse tuinbouwproducten.

Differentiatie als marktstrategie zal zich daarom vooral richten op het realiseren van specifieke producteigenschappen, op het vestigen van een onderscheidend ondernemings- en sectorimago, respectievelijk op een herkenbare verpakking. Het algemene Holland-imago zal door marketingorganisaties slechts selectief worden benut.



*Herkenbaarheid en kwaliteit zijn van groot belang, maar het algemene Holland-imago zal door marketing organisaties slechts selectief gebruikt worden*

### *Ketenstrategie*

Het afzetbeleid van glastuinbouwproducten steunt reeds lang op samenwerking tussen producent, coöperatieve veiling en groothandel. Deze samenwerking was tot voor kort redelijk vrijblijvend en voltrok zich binnen het kader van het veilsysteem. Marktoriëntatie, segmentatie en differentiatie vereisen echter zodanige precisie in samenwerking, dat marktstrategieën voor glastuinbouwproducten uitgroeien tot ketenstrategieën. Het succes van ketenstrategieën steunt op goede relaties en vertrouwen tussen de deelnemende ondernemingen. Contractuele binding of integratie kunnen noodzakelijk zijn om deze samenwerking te verzekeren. Dit geldt in het bijzonder, indien afnemers specifieke eisen aan producten en diensten stellen, dan wel indien ondernemingen specifieke investeringen in ketensamenwerking plegen of indien het resultaat van ketensamenwerking onzeker is.

### *Internationalisering*

De Nederlandse glastuinbouw is reeds lang exportgericht. De marktstrategie van internationaliseren is dan ook niet nieuw. De aard van deze strategie verandert echter. Grotere openheid van internationale markten, respectievelijk betere internationale faciliteiten op het gebied van logistiek en communicatie intensiveren de internationale concurrentie. De Nederlandse glastuinbouw kan thans niet meer volstaan met reageren op bestaande concurrentie, maar moet ook anticiperen op mogelijke toekomstige concurrentie. Om deze concurrentie het hoofd te kunnen bieden moet niet alleen de concurrentiekracht in bestaande markten worden versterkt, maar moeten ook nieuwe markten worden ontwikkeld, zoals in Oost Europa en het Verre Oosten.

De internationalisering van de Nederlandse glastuinbouw wordt bevorderd door de internationale oriëntatie van de Nederlandse groothandel. Door hun internationale oriëntatie bouwen zij de markten voor Nederlandse tuinbouwproducten verder uit en intensiveren zij de commerciële relatie van de Nederlandse glastuinbouw met opkomende productielanden, zoals Kenia. Mede als gevolg hiervan groeit de afzet van importbloemen via de Nederlandse veilingen.

De volgende stap in de internationalisering van de Nederlandse glastuinbouw is de internationalisering van de productie: a) buitenlandse tuinders produceren op specificatie van Nederlandse handelaren en met managementsteun van Nederlandse deskundigen; b) Nederlandse tuinders vestigen dochterbedrijven in het buitenland en/of organiseren productie in het buitenland; c) het 'tuinbouwcentrum' Nederland exporteert kennis en kunde.

Door het maximaal uitbuiten van zijn internationale centrumfunctie kan de Nederlandse glastuinbouw - zeker bij siergewassen- uitgroeien tot de 'Horticultural Valley', waarin iedere vooraanstaande buitenlandse onderneming op het gebied de tuinbouw, zowel handel, onderzoek als toelevering, aanwezig wil en moet zijn.



### *Innovatie*

Het heeft de glastuinbouw nooit aan nieuwe initiatieven ontbroken. Men hoeft slechts te denken aan de vernieuwing van het groente-assortiment in het verleden en aan de voortdurende stroom nieuwe cultivars in de bloemeteelt. Thans groeit innovatie echter uit tot een planmatige, strategische activiteit, die wordt gekenmerkt door: a) afstemming van producten en diensten op de (latente) behoeften en wensen van consument en handel; b) streven naar differentiatie ten opzichte van het concurrerend aanbod; c) alert gebruik van nieuwe wetenschappelijke vindingen en d) inspelen op de korter wordende product-levenscyclus. Innovatie wordt in toenemende mate een ketenproces.

### **De organisatie van de marktstrategie in de Nederlandse glastuinbouw**

Het voeren van een marktstrategie is in de glastuinbouw een belangrijke organisatorische opgave. De kleinschaligheid van bedrijven en de beperkte mogelijkheid voor productdifferentiatie maken samenwerking bij de opzet en uitvoering van een marktstrategie noodzakelijk. Zo kwam in het verleden de verbetering van het prijsvormingsproces tot stand door samenwerking van telers in coöperatieve veilingen. De collectieve promotie voor glasgroenten was een belangrijke activiteit van het overkoepelend orgaan van de coöperatieve groente- en fruitveilingen, het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen. Het Bloemenbureau Holland verzorgt de collectieve promotie voor bloemen en planten.

Thans vereist de succesvolle uitvoering van een marktstrategie nauwe samenwerking tussen ondernemingen in de keten van veredelaar tot consument. Deze noodzaak tot ketensamenwerking stuit echter op een coöperatief veilsysteem, dat zich hiervoor minder leent vanwege de openheid van de prijsvorming en de productievrijheid van de leden. De noodzaak van nauwe samenwerking heeft dan ook geleid tot aanpassingen in de afzetorganisatie, variërend van radicale afwijzing van het veilsysteem tot aanvulling van het veilsysteem met andere afzet-/marketingsystemen. Het klassieke voorbeeld van de eerste formule is de marketingorganisatie The Greenery, ontstaan uit de fusie van een groot aantal tuinbouwveilingen. Deze marketingorganisatie geeft haar marktstrategie vorm door relatiemarketing naar de detailhandel zonder gebruik van de veilklok. De omvang van de onderneming en de recente integratie van een aantal groothandelsondernemingen bieden The Greenery goede mogelijkheden voor relatiemarketing. Cruciaal voor het succes van The Greenery worden nu de kwaliteit van de Greenery-organisatie als zodanig en de kwaliteit van het samenspel tussen deze organisatie en de toeleverende tuinders. Andere groentetelers hebben afscheid genomen van het veilsysteem door zelfstandig, dan wel via telersverenigingen, hun product in de markt af te zetten. Hun marketingrelatie met afnemers steunt op de grote motivatie en bekwaamheid van deze tuinders. De relatief bescheiden omvang en het eenzijdig assortiment

timent van deze aanbieders in de markt vormen uitdagingen voor de continuïteit van een dergelijke marktstrategie.

Sommige groente- en fruitveilingen hebben naast het veilsysteem andere marketingmethoden ingevoerd. Het combineren van meer afzetsystemen in één veilingorganisatie is slechts een blijvend succes beschoren, indien er in de markt voor verse groenten naast de relatiemarketing met grootwinkelbedrijven voldoende ruimte overblijft voor afzet via minder strak geplande afzetkanalen. Een aandachtspunt voor het combineren van verschillende afzetsystemen in één veilingorganisatie is ook de onderlinge afstemming van deze afzetsystemen. Kannibalisme tussen deze systemen ligt immers op de loer.

De marketingorganisatie voor siergewassen is tot op heden minder radicaal gewijzigd dan die voor groenten. Dit lijkt het gevolg van het feit dat de markt van siergewassen in vergelijking met die van groenten gekenmerkt wordt door een meer gevarieerd aanbod, door minder dominantie van het grootwinkelbedrijf en door gunstiger afzetperspectieven. Overigens benutten bloemerveilingen reeds geruime tijd naast de veilklok bemiddelingsbureaus voor de afzet van grote partijen, vooral van potplanten. Ook hebben zij recent faciliterende marketingorganisaties opgezet, zoals de MVA (Marketing en verkoop Aalsmeer) van de VBA en Florpartners van BVH, die met de groothandel samenwerken bij het ontwikkelen van marketingformules en van nieuwe afzetmarkten. De groeiende afzet van siergewassen via de massadistributie vergroot de betekenis van deze marketing-organisaties.

De concentratie van groothandelsondernemingen en tuinbouwbedrijven vergroot de dynamiek in de marketingorganisatie en afzetketen van glastuinbouwproducten. Groothandelsondernemingen met sterke internationale marktposities en glastuinbouwbedrijven van 10 ha of meer hebben een eigen visie op ketensamenwerking en maken een eigen keuze uit mogelijke ketenpartners. Dit versterkt de pluriformiteit van de marketingorganisatie in tuinbouwketens.

## **Conclusies**

Het marktgedrag van ondernemingen in tuinbouwketens evolueert van beperkt marktgericht en redelijk trouw aan ketenpartners naar sterk marktgericht en bewust calculerend in de keuze van ketenpartners. Ondernemingen moeten zich voortdurend waar maken tegenover hun ketenpartners. Zij doen dit door de genoemde strategische opties - van marktorientatie tot innovatie - in hun marktstrategie een weloverwogen plaats te geven. Hierbij geniet een aantrekkelijk assortiment, hoge kwaliteit en goede service de voorkeur boven scherpe prijsconcurrentie. Een dergelijke positionering ligt binnen het bereik van de Nederlandse glastuinbouw, aangezien zij over grote kennis, kunde en ervaring beschikt.

Directe bemoeienissen van sectororganen met de marktstrategie voor glastuin-

bouwproducten zullen verminderen ten gunste van marketingactiviteiten van ondernemingen. De institutionele beeldenstorm, die in agrarisch Nederland woedt, betekent echter niet dat sectorvraagstukken verleden tijd zijn. De sector behoudt een zeer belangrijke verantwoordelijkheid in het bevorderen van een moderne infrastructuur, die de marktstrategie van individuele ondernemingen optimaal ondersteunt. Dit geldt met name op het terrein van transport, communicatie, onderzoeksfaciliteiten, onderwijs, kennisoverdracht en ten aanzien van het sector-imago. Een moderne infrastructuur vergroot ook de aantrekkingskracht van Nederland op buitenlandse 'tuinbouw'ondernemingen en versterkt zo de internationale positie van Nederland als 'Horticultural Valley'. De verbetering van deze infrastructuur vereist meer aandacht en een goed geïntegreerde planning.

## Literatuur

*Grunert, K.G., Baadsgaard, A., Larsen, H.H. en T.K. Madsen (1996), Market Orientation in Food and Agriculture, Boston, Kluwer Academic Publishers.*

*Kemmers, W.H. (1987), De groenten- en fruitveilingen tot 1945, in: '100 Jaar Veilingen in Nederland', Uitgave van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen in Nederland en de Vereniging van Bloemenveilingen in Nederland, pp. 11-34.*

*Kohli, A.K. en B.J. Jaworski, (1990), Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, Journal of Marketing, 54, 1, pp. 1-20.*

*LEI-DLO, Rabobank (1992), Visie op de internationale concurrentiekracht in de groenten, Eindhoven, Den Haag.*

*LEI-DLO, Rabobank (1992), Visie op de internationale concurrentiekracht in de bloemisterij, Eindhoven, Den Haag.*

*Popcorn, F. (1992), The Popcorn Report, New York, Harper Business.*

*Plummer, J.T. (1989), Changing Values, Futurist, 1989,10. Ook geciteerd in: Engel, J.F., Blackwell, R.D. en P.W. Miniard, 1995, Consumer Behavior, 8th edition, Forth Worth, The Dryden Press, p. 627.*

*Vereniging van Bloemenveilingen in Nederland (1997), Jaarverslag 1997, Leiden.*