132

HET IS DRINGEN OP DE FRUITSCHAAL

Naar een door de markt gestuurde afzet van Nederlands fruit

Lezingen bij het afscheid van Ir R.K. Elema
Consulent van de afdeling Fruitteelt van het IKC-Landbouw
op 31 maart 1995 te Goes

Informatie en Kennis Centrum Landbouw
Afdeling Fruitteelt

HET IS DRINGEN OP DE FRUITSCHAAL

Naar een door de markt gestuurde afzet van Nederlands fruit

Lezingen bij het afscheid van Ir R.K. Elema
Consulent van de afdeling Fruitteelt van het IKC-Landbouw
op 31 maart 1995 te Goes

Eindredactie: Ir P.A.M. Besseling

Informatie en Kennis Centrum Landbouw
afdeling Fruitteelt
Brugstraat 51
4475 AN Wilhelminadorp

De brochure wordt u toegezonden na overmaking van *f* 15,- op Postbankrekening 354677 van het IKC-L, afdeling Fruitteelt, Wilhelminadorp o.v.v. 'verslag symposium'.

Het symposium werd mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van het Produktschap voor Groenten en Fruit en het Centraal Bureau voor Tuinbouwveilingen. Het symposium is voorbereid door P.A.M. Besseling, A.J.P. van de Waart en S.J. Wertheim.

© 1995 Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Informatie en Kennis Centrum Landbouw, afdeling Fruitteelt
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

HET IS DRINGEN OP DE FRUITSCHAAL

Onder deze titel organiseerde de afdeling Fruitteelt van het IKC-Landbouw op 31 maart 1995 een minisymposium over de afzet van het Nederlandse fruit. Op het symposium hebben vijf deskundigen hun licht laten schijnen op de afzetproblematiek. Hun lezingen vindt u in deze brochure weergegeven.

De titel geeft de situatie van de Nederlandse fruitafzet weer: de consument heeft een ruime keuze in fruitsoorten van diverse herkomsten. De Nederlandse fruitsoorten hebben ruimte moeten afstaan aan citrusvruchten, exotisch fruit en appels uit andere landen. Kortom het is dringen op de fruitschaal en vechten om de consument.

Het symposium is georganiseerd ter gelegenheid van het afscheid van ir R.K. Elema, consulent van de afdeling Fruitteelt van het IKC-Landbouw. De heer Elema heeft tijdens zijn loopbaan in diverse functies voor de fruitteeltsector gewerkt. In november 1962 begon hij als bedrijfseconomisch onderzoeker fruitteelt bij het Landbouw Economisch Instituut. Vanaf 1972 was hij Rijkstuinbouwconsulent in algemene dienst voor de fruitteelt en tevens directeur van het Proefstation voor de Fruitteelt. Sinds 1 januari 1990 was hij consulent van de afdeling Fruitteelt van het IKC. Op 31 maart 1995 heeft de heer Elema afscheid genomen van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.
Als Proefstationsdirecteur en consulent heeft hij er mede toe bijgedragen dat de Nederlandse fruitteelt internationaal vooroploopt op teelttechnisch terrein. De afzet is echter nog steeds hét knelpunt in de Nederlandse fruitteelt. Dat was de reden om bij zijn afscheid stil te staan bij dit onderwerp, in de hoop dat het inspiratie zal geven aan de betrokkenen bij bedrijfsleven en overheid om de sector fruitteelt nieuwe impulsen te geven.

Peter Besseling
Waarnemend consulent
Afdeling Fruittteelt van het IKC-Landbouw

INHOUD

Welke consument? Positie kiezen op de markt, consequenties voor het produkt 5
Drs. M. van 't Riet
Secretaris van het Produktschap voor Groenten en Fruit

Marktstrategie voor appels in een overvolle fruitmarkt 12
Prof.dr.ir. M.T.G. Meulenberg
Hoogleraar vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek LUW

Management- en organisatieaspecten bij de introductie van merkenbeleid 22
Drs. S.H. Mulder
Onderzoeksbureau Motivaction

Nederlandse fruitafzet en de exporthandel 32
Dhr. J. van der Vorm
Secretaris van de Algemene Nederlandse Bond van Groenten- en Fruitexporteurs

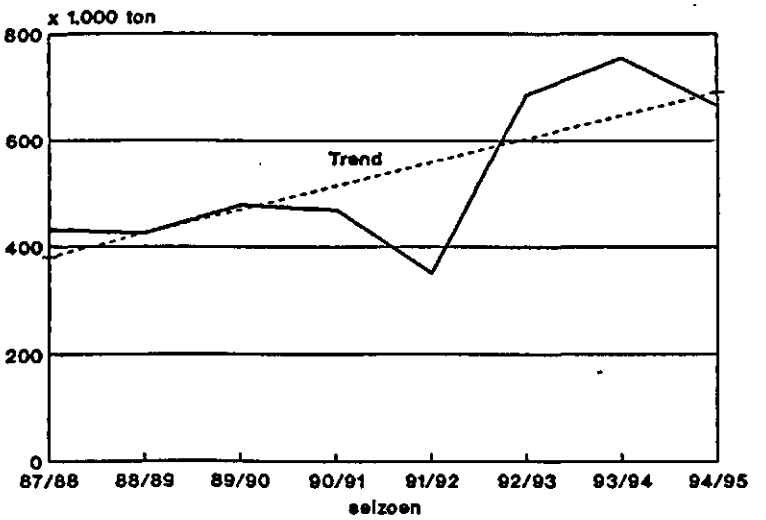
Verleden, heden en toekomst van de Nederlandse fruitafzet als factor in de internationale concurrentiepositie 35
Ir. R.K. Elema
Consulent van de afdeling Fruitteelt van het IKC Landbouw

WELKE CONSUMENT?
Positie kiezen op de markt, consequenties voor het produkt.

Drs M. van 't Riet, secretaris van het Produktschap voor Groenten en Fruit

De vakpers en zelfs de landelijke pers staan de laatste tijd bol van berichten over land- en tuinbouw, die niet marktgericht genoeg produceren, die de markt gemist hebben. De markt is van een aanbodsmarkt een vraagmarkt geworden. Dat betekent dat er een ruim aanbod is, en dat de kopers het voor het zeggen hebben. Ze kunnen kiezen, en laten liggen wat ze niet aanstaat. We kunnen er niet omheen, er is fruit genoeg. Het is dringen op de fruitschaal, inderdaad. We hadden in 1994 een handelsproduktie van 706.000 ton, en dat is veel, ook historisch gezien.

NEDERLAND: HANDELSPRODUKTIE HARDFRUIT



Ook in de rest van de Europese Unie was er hardfruit genoeg (11,7 mln ton in 1994) zodat de Europese Unie pré-interventie toeliet, en de prijzen al een paar jaar laag waren, gemiddeld te laag voor een rendabele teelt. Dit laatste is een belangrijke constatering: als de gemiddelde prijzen de laatste tijd vanwege het ruime aanbod te laag zijn voor een rendabele teelt, dan moet er wat gebeuren. Het gaat dus niet goed, en uitzicht dat het vanzelf overgaat is er niet: de produktiviteit blijft stijgen, en we constateren tegelijkertijd dat de consumptie per hoofd niet toeneemt, maar in onze omgeving daalt. Ik kom daar nog op terug. We blijven in een vraagmarkt met gemiddeld te lage prijzen.Er zit dus maar één ding op: we moeten zorgen dat we meer dan de gemiddelde prijs op de markt vangen.

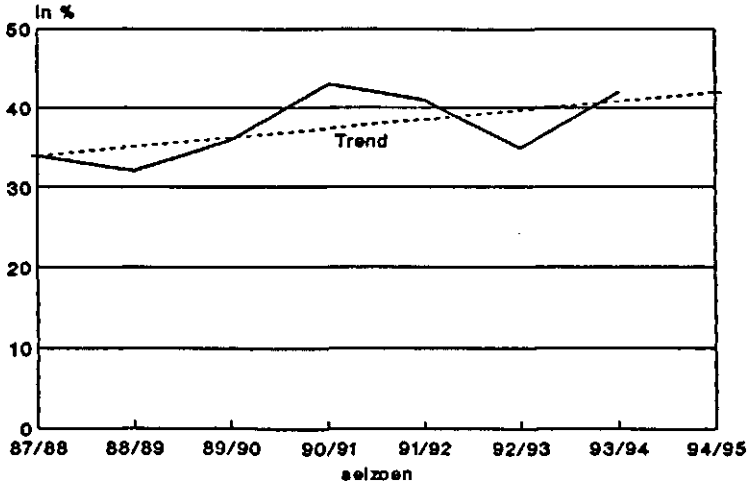
De markt waar ik het over heb is niet direct de veiling. De markt waar ik over wil praten is de consumentenmarkt. Daar wordt uiteindelijk beslist over de koop, en over het inkomen van de teler. Natuurlijk blijft er tussen koper en teler wat aan de strijkstok hangen. Er zitten ook wat storingen en lekken in dat kanaal tussen teler en consument. Die keten werkt niet perfect, daar zitten zwakke schakels tussen. De teler ergert zich daaraan: heb ik zo'n mooi produkt geteeld, wordt er niet goed voor gezorgd, is het te lang opgeslagen, wordt er te weinig voor betaald. Daar zouden "ze" wat aan moeten doen. Wie? het KCB, de veilingen, het CBT, de AID, de Keuringsdienst van Waren (die inmiddels allang anders heet), of misschien ook wel het produktschap, het grootwinkelbedrijf.

Ik hoop van harte, dat we met elkaar in de gaten krijgen, dat het zo niet werkt. Beter gezegd: dat het zo niet meer werkt. Zevenhonderd miljoen kilo fruit keuren, in de gaten houden, opslag controleren, duizenden telers op de vingers kijken, zwakke partijen van de markt houden, dat lukt niet. Dat kost goud geld. De overheid of het produktschap of het KCB kunnen niet achter alle Nederlands fruit aanrennen tot het bij de consument op de fruitschaal ligt. En als de teelt dat wel wil, zal men zelf de rekening moeten betalen.

Hoe moet het dan wel? We moeten dus beginnen bij de markt, de consument. Maar "de consument" bestaat niet. We hebben het over een verzameling mensen die we op verschillende manieren kunnen indelen en classificeren.

Allereerst geografisch; we kunnen niet volstaan met de Nederlandse consument. De Nederlandse markt is voor onze produktie te klein. We moeten bijna de helft exporteren. In 1994 was de afzet als volgt:

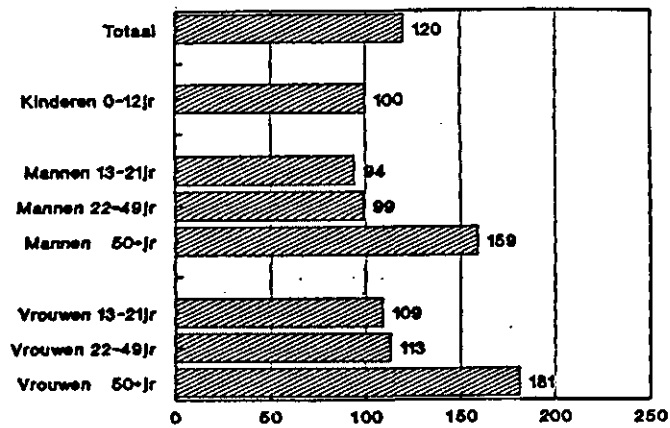
NEDERLAND: AANDEEL EXPORT IN AFZET
Totale handelsproduktie = 100%



Over de Nederlandse consument weten we wat meer dan over de buitenlandse. Die export is een hoofdstuk apart, dat door de heer J. van der Vorm behandeld zal worden.

We kunnen de consumenten indelen naar leeftijdscategorieën; opnieuw hebben we veel informatie over Nederland, en die stemt de fruitttelers niet vrolijk. Men mag aannemen dat in de ons direct omringende landen de tendens dezelfde is als in Nederland, nl. dat de fruitconsumptie terugloopt, vooral bij de jongste categorieën:

Gemiddelde dagconsumptie van fruit
(in gram/persoon)



We kunnen de consumenten indelen naar gedrag. Het blijkt dan dat we een categorie goede klanten hebben, die veel gebruiken. Er zijn ook categorieën met een veel kleinere consumptie. De categorieën die de sector aan zich zou moeten binden zijn naar mijn mening:

BOURGONDISCHE HUISHOUDENS 23% = 1,4 mln huishoudens - ouderen, kinderen de deur uit - genieters - niet prijsbewust - willen goede kwaliteit - eten veel fruit	DOORSNEE HUISHOUDENS 23% = 1,4 mln huishoudens - gezinnen met jonge kinderen - prijsbewust - gesteld op gemak - letten op gezondheid - eten veel fruit - *goed te beïnvloeden*
ZOEKENDE STARTERS 10% = 0,6 mln huishoudens - jonge huishoudens van 1 à 2 personen - eten onregelmatig - moet makkelijk en snel - eten weinig fruit - *nog goed te beïnvloeden*	VOORBEELD HUISHOUDENS 27% = 1,6 mln huishoudens - gezinnen met kinderen - vooruitstrevend/experimenterend - enigszins prijsbewust - gemiddelde fruitconsumptie

Deze categorieën vragen om een kwalitatief goed produkt, zekerheid dat ze niet teleurgesteld worden in de aankoop.
Dat positie kiezen op de markt is uiterst belangrijk. Met welk produkt voor welke klant wil de teelt de kost verdienen? Waar zijn we sterk in? De consequentie van zo'n keuze moet heel ver gaan. Het betekent, dat je je produkt dat niet aan je eigen eisen voldoet, liever niet verkoopt, desnoods onder een diskwalificerende aanduiding! Het betekent dat je 'nee' verkoopt aan afnemers waarvan u niet zeker bent dat die goed genoeg voor het produkt zorgen.

Waarom het positie kiezen op de markt zo belangrijk is, kan ik het beste uitleggen door te schilderen wat er gebeurt als we daartoe niet in staat blijken. Er is nu eenmaal een glijdende schaal van produkten van heel goed naar een beetje minder goed naar minder goed naar slecht. Die produkten concurreren met elkaar. Het mindere produkt is altijd een slechte concurrent van het betere. Als je geen scherp onderscheid in kwaliteit maakt, glijdt men onherroepelijk af in prijsconcurrentie. De kosten die je moet maken voor een beetje beter produkt, wegen niet op tegen het prijsverschil met een beetje minder produkt. Althans niet in de overschotmarkt waar we mee te maken hebben. Door die korte termijnredenering gaat de kwaliteitsconcurrentie de mist in: 'the bad product drives out the good product'.

Nu kan ik wel zeggen, dat alles aan iedereen verkopen geen strategie is, en tot prijsbederf leidt, maar wat doet een teler dan met het produkt dat hij wel heeft, en dat net niet aan z'n kwaliteitsidee beantwoordt? Dat gooit hij toch niet weg als het geld waard is? Ik ben realist genoeg om te zien, dat dat teveel gevraagd is. Maar classificeer dat dan als B-merk, of als merkloos produkt, zonder garanties, verkoop het niet aan de afnemers bij wie u als kwaliteitsleverancier te boek wilt staan. Zelfs niet als die u erom vragen! Althans niet als merkprodukt. Anders wordt uw eigen mindere produkt concurrent van het produkt waar u trots op bent.

Bij het definiëren van het produkt waar u uw ziel en de zaligheid van uw bedrijf aan wilt verbinden moeten alle aspecten meedoen. De externe en interne kwaliteit, aanduidingen en datum-codering, verpakking. Alles moet kloppen met en aansluiten op de gekozen strategie. Dat geldt ook voor zaken als milieukeur en produktiewijze. Kwaliteit is in mijn ogen geen deelbaar iets. Wie kwaliteit levert, levert automatisch complete kwaliteit. Super quality, die geen MBT is, of klasse II X die wel MBT is zijn voor mij onzinnig. Je koopt ook geen SAAB zonder katalysator.

Het kiezen van een marktpositie heeft mijns inziens ook consequenties voor de vraag aan wie je verkopen wilt. Je hoort nogal eens van telers, dat zij hun best gedaan hebben op een mooi produkt, en dan moet je zien hoe de

afnemer ermee omspringt. Daar moet toch op gecontroleerd worden door de AID of zo? Neen die tijden zijn definitief voorbij. Het is uw eigen verantwoordelijkheid. U kunt als teelt via uw afzetorganisatie zelf kiezen aan wie u wat verkoopt. Men kan met afnemers afspraken maken, maar dan moet men daar zelf ook energie en zorg in steken: garanties geven, zorgen van de afnemer overnemen, dan kan men ook aan hem eisen stellen: creëer een win-win situatie.

Nu zijn er veel telers en weinig kopers. Individuele telers kunnen moeilijk allemaal afspraken maken met grootwinkelbedrijven. Voor de bundeling van het aanbod en het coördineren van de afzet zijn de veilingen in mijn ogen onmisbaar. Maar die veilingen vormen wel een breukvlak in de keten. In dat opzicht heeft het rapport Kearney in mijn ogen gelijk. De kopers kunnen kiezen uit het beschikbare aanbod. Daar zit een probleem, omdat veilingen toch teveel denken in termen van omzet in plaats van in termen van afzetstrategie.

Een voorbeeld van hoe het niet moet vond ik de affaire met de kleine Triomphe de Vienne. De teelttechniek van de laatste tijd levert veel kilo's wat kleinere peertjes, zo heb ik begrepen. Die vielen beneden de minimummaat van de EU-norm. Die norm is dwingend recht waar we niet van kunnen afwijken. Men heeft hemel en aarde willen bewegen om die peertjes toch te verkopen, met het argument: de teelt heeft het al zo slecht en ze zijn toch geld waard. Als we ze niet via de veiling verkopen verdwijnen ze in het grijze circuit. Wij (PGF) hebben geprobeerd en zullen blijven proberen die Triomphe de Vienne onder de kleinvruchtige rassen ingedeeld te krijgen. Dat heeft de fruitsector ons uitdrukkelijk gevraagd. Dan doen we dat ook. Maar de redenering is bijna het bewijs voor mijn stelling, dat je zonder een goede afzetstrategie in de hopeloze prijsconcurrentie met (te) kleine peertjes terecht komt. De strategische redenering zou moeten zijn: welke maat peren wil mijn doelgroep hebben, en hoe zorg ik er met teelttechniek voor dat ik die maat ook daadwerkelijk teel?

De Nederlandse teelt is in staat een goed produkt te telen. De te volgen strategie zou dan ook betrekking moeten hebben op een kwaliteitsprodukt. Ik heb het er al over gehad, dat men de gewenste produktkwaliteit scherp moet definiëren. Inclusief maat, ras, verpakking, produktiewijze. Daarmee zijn we er niet, die kwaliteit moet ook een gezicht hebben. Dat gezicht zal meestal een merk zijn, waarover de heer Mulder van Motivaction meer zal vertellen. Maar daar zit meer aan vast dan alleen het plakken van een etiketje. Het betekent het bewaken van dat etiket en waar het voor staat in de gehele keten.

We zijn weer terug bij de markt, welk produkt wil ik aan welke consument leveren? Als we dat vastgesteld hebben, kunnen we alle instrumenten waar we over beschikken richten op dat doel. Onderzoek, teelttechniek, keuze van het afzetkanaal, keuze van degenen aan wie we ons A-produkt wel of niet willen verkopen, het vastleggen van afspraken, het controleren en bewaken van ons produkt in de keten. Pas als we de zaken goed voor elkaar hebben kunnen we ook daarmee adverteren.

Als we het hebben over afzetbevordering, is het goed nog even onderscheid te maken tussen de twee mogelijkheden die er zijn. Men kan algemene, zogenaamde generieke promotie bedrijven met het doel de consumptie te vergroten. Verder kan men proberen zijn marktaandeel te vergroten. Kort gezegd de grootte van de appelkoek of het aandeel van de koek. Zoals de zaken er nu bij staan, is er niet echt een appelmerk dat de consument aanspreekt. Het gevecht om het markt-aandeel zal thans dus gevoerd moeten worden bij de verkoop aan de detailhandel/het grootwinkelbedrijf. De consument gaat niet af op een merk, maar op een winkel, op een ras. En als er een CBT kistkaart of Hollandmeisje bijstaat, weet je toch niet zeker of het produkt van de veiling komt, of het beter is dan een produkt zonder dat merk, of het produkt al lang onderweg is geweest, of de handel er goed mee is omgesprongen. Zolang er geen duidelijk kwaliteitsmerk is, is op consumentenniveau de enig zinnige afzetbevordering de generieke bevordering van de consumptie.

We hebben inmiddels voor die algemene afzetbevordering een goed verhaal: gebleken is dat vooral de jongere generatie te weinig fruit eet, te weinig volgens de normen van de Voedingsraad en volgens de adviezen van het Voorlichtingsbureau voor de Voeding. We hebben voorts wetenschappelijke research laten verrichten naar de relatie tussen de consumptie van groenten en fruit en gezondheid. Verhoging van de fruitconsumptie heeft een duidelijk preventief effect op het vóórkomen van diverse ernstige ziektes. Ons Groenten en Fruit Buro heeft een campagne om de afzet te stimuleren praktisch klaar.

Van die campagne zal de fruitafzet profiteren. Maar de rol van de Nederlandse hardfruitteelt daarin zal afhangen van de keuze van een echte strategie met een herkenbaar en gecontroleerd kwaliteitsprodukt: de consequente keuze voor een positie op de markt.

MARKTSTRATEGIE VOOR APPELS IN EEN OVERVOLLE FRUITMARKT

Prof.dr.ir. M.T.G. Meulenberg,
Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek Landbouwuniversiteit Wageningen.

Inleiding

De Nederlandse appeltelers worden geconfronteerd met overproduktie en lage prijzen. Deze marktsituatie vloeit voort uit het samengaan van een toegenomen areaal en - vooral gedurende de laatste jaren - hoge opbrengsten per ha. Welke marktstrategie moeten sector en ondernemingen voeren in reactie op deze ontwikkelingen in de appelmarkt ?

De Nederlandse appelmarkt werd ook in het begin van de zeventiger jaren geteisterd door overproduktie. Men heeft daarop gereageerd met areaalinkrimping en assortimentsverbreding. Is de oplossing van destijds ook thans weer de aangewezen weg, of zijn andere maatregelen gewenst?

In het volgende willen wij ingaan op karakteristieken van mogelijke marktstrategieën voor Nederlandse appels. Eerst wordt de appelmarkt belicht en worden een aantal sterke en zwakke punten, respectievelijk mogelijkheden en bedreigingen, van de Nederlandse appelsector onderzocht. Hierbij kunnen wij steunen op reeds gemaakte analyses, zoals van de Rabobank en het Landbouweconomisch Instituut (Rabobank, 1992). Daarna wordt ingegaan op kenmerken van marktstrategieën en marketingorganisatie bij de afzet van appels.

Enige karakteristieken van de Nederlandse appelmarkt

Vraag en aanbod

De Nederlandse fruitteelt opereert in een internationale markt. Zij is dominant op de binnenlandse markt, maar heeft slechts een bescheiden aandeel, ca 6%, in de EG produktie van appels (Rabobank, 1992, p. 13). Als gevolg van aanzienlijke export en import is de Nederlandse appelmarkt goed ingebed in die van de EG.

Het verbruik van vers fruit in de Nederlandse markt (exclusief zuidvruchten) vertoont weinig groei: zowel in 1980 als in 1990 34 kg per hoofd (CBS, 1993, p. 316), met een onregelmatig patroon in de daarop volgende jaren als gevolg van sterke produktieschommelingen. De inkomenselasticiteit van de vraag naar appels wijkt niet significant af van nul. Een toename van het marktaanbod met 1% veroorzaakt een prijsdaling van meer dan 1% hetgeen wijst op een prijsinelastische vraag op de veiling (zie vergelijking). Een relatief groter

aandeel van de export in het totale marktaanbod heeft een positieve invloed op de prijs. Het onderstreept de positieve betekenis van de export voor de prijsvorming.

$$\ln y = 17{,}04 - 1{,}26 \ln x_1 + 0{,}56 \ln x_2 - 0{,}98 \ln x_3 - 0{,}00086 \ln x_4$$
$$(2{,}45) \quad (2{,}60) \quad (2{,}49) \quad (1{,}15) \quad (0{,}01)$$

$R^2 = 0{,}64$ R^2 adj. $= 0{,}54$ n = 19. D.W. = 1,65

voor:

y = veilingprijs appels in ct/kg, gedefleerd (deflator = Prijsindex van de gezinsconsumptie (1969 = 100))

x_1 = (veilingaanvoer - doordraai + import)/hoofd in Nederland in kg

x_2 = (export / veilingaanvoer)

x_3 = gedefleerd inkomen/hoofd in gld (deflator = Prijsindex van de gezinsconsumptie (1969 = 100))

x_4 = buiten de veiling om verkopen kg/hfd in kg.

Getallen tussen haakjes zijn de t-waarden.

Schatting op basis van jaarlijkse waarnemingen over de periode 1974 t/m 1993 (Bron : CBT).

Terwijl in Nederland het verbruik van fruit (exclusief zuidvruchten) weinig is gestegen, is daarentegen het hoofdelijk verbruik van zuidvruchten toegenomen van 32 kg in 1980 tot 39,3 kg in 1991 (CBS, 1993, p. 316).
Het aantal appelverbruikers zal in de toekomst slechts bescheiden groeien: de jaarlijkse bevolkingstoename in de periode 1991 - 2015 wordt voor de EG geschat op gemiddeld 0,1% en voor Nederland op 0,4% (Centraal Planbureau, 1992, p. 141, 143).

De genoemde karakteristieken van de appelconsumptie tonen aan dat de Nederlandse appelmarkt verzadigd raakt. De ontwikkeling van het Nederlands appelareaal past bij dit beeld : het areaal is gedaald van 32.300 ha in 1967 tot 14.961 ha in 1986, maar is sindsdien weer gegroeid tot 16.765 ha in 1991 (LEI-DLO, 1992, p.36). Deze stijging gaat samen met een daling van het aantal bedrijven van 4.263 in 1985 tot 3.470 in 1991. Fruitteeltbedrijven met meer dan 7 ha appels nemen in aantal toe en het aantal bedrijven met minder dan 7 ha appels wordt kleiner (LEI-DLO, 1992, p. 36). De verbetering van het assortiment en de positieve ontwikkeling van het totale gezinsinkomen in de Nederlandse fruitteelt van 52.300 gulden in 1986 naar 73.400 gulden in 1989 (LEI-DLO, 1992, p. 93) zijn mogelijk oorzaken voor de uitbreiding van het areaal in de periode 1986 tot 1991.

De wereldproduktie van appels zal in de toekomst verder toenemen. Dit betreft deels landen die een belangrijk binnenlands consumptiepotentieel bezitten en slechts op bescheiden schaal deelnemen aan de internationale appelhandel, zoals China en Oost-Europa. Maar ook van de belangrijke appelexporteurs Frankrijk, Italië, Spanje, Chili en van Zuid Afrika, mag extra druk op de EG appelmarkt worden verwacht.

Afzetstructuur .
Het aandeel van de veilingen in de afzet van Nederlands fruit is aanzienlijk: volgens de NCR hebben Nederlandse coöperaties een marktaandeel van 85% (NCR, 1994, p.19); volgens RABO-LEI verloopt 65% van de handel van Nederlands fruit via de veiling (Rabobank, 1992, p.21). Het aantal groente- en fruitveilingen zal verder dalen tot vier à vijf prijsvormingspunten (Sweep, 1993, p.2). Naast de verkoop via de klok krijgen andere verkoopmethoden, zoals bemiddeling en administratieve verkoop, meer aandacht.
Op de groente- en fruitveilingen opereerden in 1993 ca 3000 kopers, waarvan 180 exporteurs (Sweep, 1993, p.4). Er is nog veel midden- en kleinbedrijf in de groothandel van groenten en fruit. De gemiddelde omzet per groothandelsbedrijf bedroeg 59 miljoen gulden in 1989 (Rabobank Nederland, 1991, p. 62). Niettemin wordt de groothandel gekenmerkt door toenemende concentratie. Negen exporteurs verzorgden anno 1993 meer dan 55% van de Nederlandse export van groente en fruit (Sweep, 1993, p.5). Ook in de levensmiddelendetailhandel is concentratie een belangrijk verschijnsel. Deskundigen verwachten dat in het jaar 2000 25 winkelketens 80% van de Westeuropese agf markt verzorgen (Sweep, 1993, p.5).

De overheid beperkt de financiële bijdragen aan onderzoek, voorlichting en keuringskosten. Daarnaast stelt zij strengere eisen aan de teelt. Met name de voorschriften ten aanzien van milieuvervuiling worden stringenter, zoals die ten aanzien van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Ook de agrarische markten ondervinden de invloed van een terugtredende overheid.

Sterke en zwakke punten, mogelijkheden en bedreigingen
Rabo-LEI (Rabobank, 1992) hebben de concurrentiekracht van de Nederlandse fruitteelt onderzocht. Deze analyse geeft ook thans nog een goed beeld van de sterke en zwakke punten, respectievelijk van de mogelijkheden en bedreigingen, van de Nederlandse appelsector.

Sterke punten zijn volgens Rabo-LEI onder meer de gunstige ligging ten opzichte van consumptiecentra, een goed klimaat voor rode rassen, hoogwaardig uitgangsmateriaal, hoge arbeidsproduktiviteit, goede financieringsmogelijkheden en een goede infrastructuur op het gebied van transport en kennis.

Zwakke punten zijn onder meer de nachtvorstgevoeligheid tijdens de bloeiperiode, dure grond, moeilijke arbeidsmarkt en hoge arbeidskosten, respectievelijk weinig marketingkennis (Rabo, 1992, p. 20). Gijsberts wijst erop dat de Nederlandse appelproducenten in vergelijking met producenten uit andere landen, ook uit Duitsland, Frankrijk en Italië, af fruitteeltbedrijf een hoge kostprijs hebben (Gijsberts 1993, p. 3).

Mogelijkheden en Bedreigingen.
Mogelijkheden voor de Nederlandse appelsector liggen vooral in een betere afstemming van produkten en diensten op de wensen en behoeften van afnemers, zowel de finale consument als de detailhandel. De levensmiddelenconsument maakt onder meer de volgende associaties met kwaliteit (in volgorde van de frequentie dat de betreffende eigenschap in een representatieve steekproef uit de Nederlandse bevolking werd genoemd): houdbaarheid/mag niet snel bederven, geen rommel, gezond, uiterlijk, merkartikel, smaak (Steenkamp, e.a., 1986,I, p.34).

Appels scoren in de ogen van consumenten hoog op de kwaliteitsdimensies voedingswaarde en zintuiglijk en niet hoog op de kwaliteitsdimensies kunstmatige additieven en energie (Steenkamp, e.a., 1986, I, p. 49). Het moet mogelijk zijn om zowel door produktpolitiek als promotie appels beter te positioneren op deze kwaliteitsaspecten. Als belangrijke kwaliteitsindicatoren van appels noemen consumenten het uiterlijk (71,2% van de respondenten), winkel (39.3%) en prijs (39,9%), (Steenkamp, e.a., 1986,I, p. 36).In een onderzoek naar de kwaliteitsbeleving van Golden Delicious bleek winkel (waarbinnen supermarkt, groenteboer, teler en markt als alternatieven werden onderscheiden) de belangrijkste kwaliteitsindicator (Steenkamp, e.a., 1986, II, p.III). Dit suggereert dat een goede presentatie in de winkel de marktpositie van Nederlandse appels kan versterken.

Verzadigde consumenten kunnen door meer variatie de kwaliteit van hun appelconsumptie verbeteren. De grote betekenis van "Grazing", consumptie buiten de vaste maaltijden, biedt interessante mogelijkheden voor smakelijke, laag calorische voedingsmiddelen, zoals appels. Het produkt-aanbod zal dan wel door aangepaste distributie en verpakking, eventueel door enige bewerking, op nieuwe gebruikssituaties moeten inspelen.

Fruit werd in Nederland in 1991 voor 60 % verkocht via supermarkten (Rabobank, 1992, p.21). De consument beleeft de kwaliteit van verse groenten en fruit in de supermarkt als minder dan de kwaliteit van die produkten in de speciaalzaak. Zij acht het prijsvoordeel van een supermarkt ten opzichte van een speciaalzaak voor verse groente en fruit kleiner dan voor andere versprodukten, zoals vers vlees (Meulenberg, Van Trijp, 1991, p. 249). Deze feiten

suggereren mogelijkheden voor de Nederlandse appelsector om zich van de concurrentie te onderscheiden door beter op de wensen van grootwinkelbedrijven in te spelen.

Een aantal marktontwikkelingen vormen bedreigingen voor de Nederlandse appeltelers. Belangrijk is de produktiegroei in een aantal landen met lage produktiekosten. Ook wordt de Nederlandse appelsector geconfronteerd met de verbetering van produktkwaliteit en afzetorganisatie in concurrerende exportlanden. Zo ontwikkelen zich in diverse exportlanden afzetorganisaties/groothandelsondernemingen die met grootwinkelbedrijven hechte relaties weten op te bouwen.
Een mogelijke bedreiging voor de Nederlandse appelsector is ook dat zij niet tijdig de bakens verzet in haar afzetorganisatie en in andere netwerken, die tot op heden sterke punten vormen ten opzichte van de concurrentie.

Kenmerken van marktstrategieën voor Nederlandse appels
De genoemde marktontwikkelingen, sterke en zwakke punten, respectievelijk mogelijkheden en bedreigingen vragen om aanpassing van de marktstrategie voor appels. Deze aanpassing zal per produkt-markt combinatie op een specifieke wijze worden uitgewerkt. Niettemin is het mogelijk om een aantal algemene karakteristieken van thans wenselijke marktstrategieën voor appels aan te geven.
De reeds geciteerde studie van Rabo-LEI uit 1992 beveelt aan: het versterken van de exportoriëntatie, marktsegmentatie en niche strategie, een vollediger assortiment eventueel met behulp van re-export, het verrichten van systematisch marktonderzoek, het bewuster inspelen op de behoeften van speciaalzaak en grootwinkelbedrijf. Hiertoe worden wijzigingen in de afzetorganisatie bepleit, zoals de ontwikkeling van nieuwe afzetformules en de loskoppeling van logistiek en prijsvorming. Een andere suggestie is de vernieuwing van het assortiment. Veel van deze suggesties sluiten aan bij de door ons gesignaleerde marktontwikkelingen, sterke en zwakke punten, respectievelijk mogelijkheden en bedreigingen.

Succesvolle marktstrategieën voor Nederlandse appels zullen de volgende kenmerken bezitten.

Kwaliteit.
De tijd is voorbij dat louter op basis van een aantrekkelijke prijs een markt voor appels veroverd en behouden kan worden. Men zal zich in de eerste plaats door een goede kwaliteit tegen een concurrerende prijs moeten onderscheiden. De consument wil waar voor zijn geld. Een dergelijke kwaliteitsgerichte marktstrategie zal moeten steunen op:
- inzicht in de kwaliteitsbeleving van consumenten,

- vernieuwing van rassen,
- kwaliteitshandhaving in de keten,
- efficiënte logistiek,
- veel aandacht voor verpakking en
- eventuele bewerking van het produkt.

Marktsegmentatie.
Er zijn veel producenten die een gemiddeld goede appel kunnen leveren. Is het mogelijk om het marktaanbod beter dan het gemiddelde aanbod af te stemmen op specifieke marktsegmenten ?

Marktsegmentatie kan op verschillende wijze worden bewerkstelligd:
- De positie van de Nederlandse appelteelt in de binnenlandse markt is duidelijk anders dan die in buitenlandse markten. De Nederlandse appelsector is marktleider in de binnenlandse markt, maar is marktvolger in veel buitenlandse markten. Dit leidt tot verschillen in marktbenadering.
- Naast geografische bestaan er diverse andere criteria voor marktsegmentatie, zoals segmentatie naar winkeltype (door middel van verpakking, assortiment en prijsniveau), naar consumentenbehoeften (door middel van produkteigenschappen zoals smaak, gezondheid, gemak), naar gebruiksituatie (door eigenschappen die aansluiten bij het specifieke verbruikstijdstip en soort maaltijd).

Inspelen op de behoeften van deelmarkten brengt extra kosten met zich. Marktsegmenten zullen dan ook moeten voldoen aan eisen van voldoende omvang, toegankelijkheid, stabiliteit en duurzaamheid, wil een strategie van marktsegmentatie winstgevend zijn.

Afnemersoriëntatie.
In een overvolle fruitmarkt is efficiënte produktie noodzakelijk maar niet voldoende voor winstgevendheid. Appels moeten voldoen aan de behoeften van de gekozen doelgroep, hetgeen een afnemersgeoriënteerde onderneming vereist. Afnemersoriëntatie vormt een basis voor effectieve marktsegmentatie en maakt ondernemingen alert voor produktverbetering en marktontwikkeling. Men kan door bepaalde produkteigenschappen en specifieke verpakking inspelen op de behoeften en wensen van de gekozen doelgroep. Ook appelpromotie draagt bij aan het inspelen op de markt, onder meer door de ondersteuning van het beoogde produktimago.

Afnemersoriëntatie betekent niet alleen dat de marketingorganisatie gevoelig is voor marktontwikkelingen, maar ook dat zij hierop actie neemt. Het betekent dat ondernemingen bij de ontwikkeling van hun marktstrategie denken vanuit de afnemer. De cultuuromslag naar afnemersgeoriënteerde onderne-

mingen is een belangrijke opgave voor de Nederlandse appelsector. Het vereist tevens een organisatiestructuur, waarin niet alleen marktontwikkelingen en afnemersproblemen systematisch worden geanalyseerd, maar waarin ook slagvaardig wordt gereageerd op marktontwikkelingen.

Afnemersoriëntatie is wezenlijk voor een goede relatie van leveranciers met de detailhandel. Een goed oog voor de wensen en problemen van de detailhandel met betrekking tot de afzet van groente en fruit kan een concurrentievoordeel opleveren.

Relatie met afnemers.
Concrete transacties komen bij voorkeur tot stand op basis van een vertrouwensrelatie tussen leverancier en afnemer. Deze vertrouwensrelatie is gebaseerd op de betrouwbaarheid en bekwaamheid van de leverancier en op zijn betrokkenheid bij de vraagstukken van de afnemer. Dit geldt ook voor de marketing van appels.

Voor het opbouwen van een relatie met de finale consument is goede kwaliteit en herkenbaarheid van appels, zoals op basis van verpakking, belangrijk. In dit verband lijkt het nuttig erop te wijzen dat de consument bij aankoop van appels de winkel als een belangrijke kwaliteitsindicator hanteert. Het vestigen van merken voor appels lijkt vooralsnog vooral een zaak voor niche markten.

Innovatie.
De Nederlandse appelteelt heeft op de crisis in het begin van de zeventiger jaren gereageerd door vernieuwing van het rassen-assortiment. Elstar en Jonagold hebben sinds 1973 een belangrijke plaats verworven in het totale aanbod van appels. De marktpenetratie van deze rassen bereikt echter zijn verzadigingsfase. Ook voor appelrassen lijkt de levenscyclus korter te worden. Tijdige assortimentsvernieuwing wordt belangrijker voor de Nederlandse appelsector. Het marktaanbod kan ook worden vernieuwd door bewerking, presentatie en verpakking. Innovatie in de dienstverlening, met name logistieke dienstverlening, is belangrijk in de concurrentiestrijd. Hierbij zij opgemerkt, dat innovatie niet alleen een goede organisatie maar ook een solide financiële basis vereist.

Verticale coördinatie.
Een sterke marktpositie vereist goede coördinatie van marketingactiviteiten in de keten van appelproducent tot -consument. Het groeiend aandeel van grootwinkelbedrijven in de afzet van appels versterkt de behoefte aan ketencoördinatie. Het wat en hoe van deze marketingcoördinatie verschilt per produkt-markt combinatie. Wel willen wij benadrukken dat de thans gewenste

coördinatie van marketingactiviteiten in de keten niet door bestaande institutionele structuren mag worden belemmerd.

Horizontale coördinatie.
Appels vormen een onderdeel van het totale fruitassortiment van een winkel. Appelleveranciers kunnen hun aantrekkelijkheid voor bepaalde detailhandelsondernemingen verhogen door het voeren van een compleet fruitassortiment. Hebben de veilingen een taak in de opbouw van complete pakketten, is dit de taak van de groothandel, komt dit tot stand door samenwerking tussen veiling en groothandel of bouwt het grootwinkelbedrijf dit assortiment op in zijn eigen distributiecentrum? Bloemenveilingen voeren, onder meer door importveilen, een compleet assortiment bloemen en planten. Het opbouwen van een compleet agf assortiment lijkt meer een taak van de groothandel dan van fruitveilingen. Dit laatste onderstreept het belang van goede coördinatie tussen de marktstrategie van veilingen en die van de groothandel bij de marketing van appels.

Aspecten van de marketingorganisatie bij afzet van Nederlandse appels.
In een beschouwing over marktstrategieën voor appels is het van belang om vast te stellen over wiens marktstrategie men praat: de strategie van individuele fruittelers, van groepen fruittelers, van individuele veilingen, van het CBT of NFO als vertegenwoordiger van de sector, of van Nederlandse fruitgroothandelaren. Deze instanties zijn allen betrokken bij de marketing van appels. Ketenmarketing, de gezamenlijke marktstrategie van twee of meer elkaar opvolgende ondernemingen in de bedrijfskolom van appels, lijkt dan ook belangrijk voor de marketing van appels.

Effectieve en efficiënte ketenmarketing vereist dat kanaalleiders over voldoende bekwaamheden beschikken om marktstrategieën te ontwikkelen en voldoende autoriteit bezitten om deze strategieën te implementeren. De strategie om verschillende produkt-markt combinaties op specifieke wijze te benaderen leidt ertoe dat binnen één veilingorganisatie verschillende marketingsystemen ontstaan met een specifieke markt en met een eigen winstverantwoordelijkheid. Aangezien 65% tot 85% van het Nederlands fruit via de veiling wordt afgezet (Rabobank, 1992; NCR, 1994), zijn coöperatieve veilingen een gerede partij voor de ontwikkeling van de ketenstrategie voor appels. De veiling verschuift hierdoor van faciliterend prijsvormingscentrum naar actieve marketingorganisatie. Gebeurt dit niet, dan zullen buiten de veiling marketingprogramma's voor appels tot stand komen op basis van nieuwe samenwerkingsvormen van telers, groothandelaren en grootwinkelbedrijven (al of niet coöperatief).

Bepaalde marktstrategische vraagstukken kunnen het best door een collectief van ondernemingen, respectievelijk door de sector worden opgepakt. Zo lijkt het ontwikkelen van nieuwe rassen en het opzetten van milieuvriendelijke teelten een marktstrategische vraag op sectorniveau, terwijl het ontwikkelen van een specifieke formule voor een specifieke markt vaak een zaak is voor een individuele onderneming of voor een beperkte groep ondernemingen. Marktstrategische activiteiten op sectorniveau moeten goed worden gecoördineerd met marktstrategieën van individuele veilingen en van andere ondernemingen in de sector.

Conclusie

De marktstrategie voor Nederlandse appels moet zich in de toekomst kenmerken door:

- kwaliteit van produkten en diensten (waarde voor geld),
- marktsegmentatie afgestemd op specifieke doelgroepen,
- systematische innovatie van produkten en diensten,
- goede samenwerking in de keten tussen producent, veiling en groothandel,
- een duurzame relatie met detaillisten.

Deze marktstrategieën moeten steunen op een marktgerichte organisatie van de ondernemingen en de keten, waardoor het mogelijk wordt om deskundig en slagvaardig op nieuwe marktontwikkelingen in te spelen.

Literatuur.

CBS, 1993, Statistisch Jaarboek 1993, Voorburg/Heerlen.

Centraal Planbureau, 1992, Nederland in Drievoud, Sdu Uitgeverij Plantijnstraat, Den Haag.

Gijsberts, L., 1993, De appelafzet op een struktureel overvolle wereldmarkt, Samenvatting van een Lezing, 15 december, 1993.

LEI-DLO, CBS, 1992, Tuinbouwcijfers 1992, Landbouweconomisch Instituut (LEI-DLO), 's Gravenhage.

Meulenberg, M.T.G. en J.C.M. van Trijp, 1991, Consumers' store choice behavior for fresh food, Tijdschrift voor Sociaal wetenschappelijk onderzoek van de Landbouw, 6,3, pp. 231 - 258.

NCR, 1994, Verslag 1992 - 1993 Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw, Den Haag.

Rabobank Nederland, 1991, Cijfers en Trends, 15, jaargang 91/92.

Rabobank, 1992, Visie op de internationale concurrentiekracht in het fruit, Eindhoven.

Steenkamp, J.E.B.M., Wierenga, B. en M.T.G. Meulenberg, 1986, Kwaliteitsperceptie van Voedingsmiddelen, Deel I,II Verkennende Studie, 40-1, 40-2, Swoka, 's Gravenhage.

Sweep, A., 1993, Samenvatting van lezing, Wageningen.

MANAGEMENT- EN ORGANISATIEASPECTEN BIJ DE INTRODUCTIE VAN MERKENBELEID

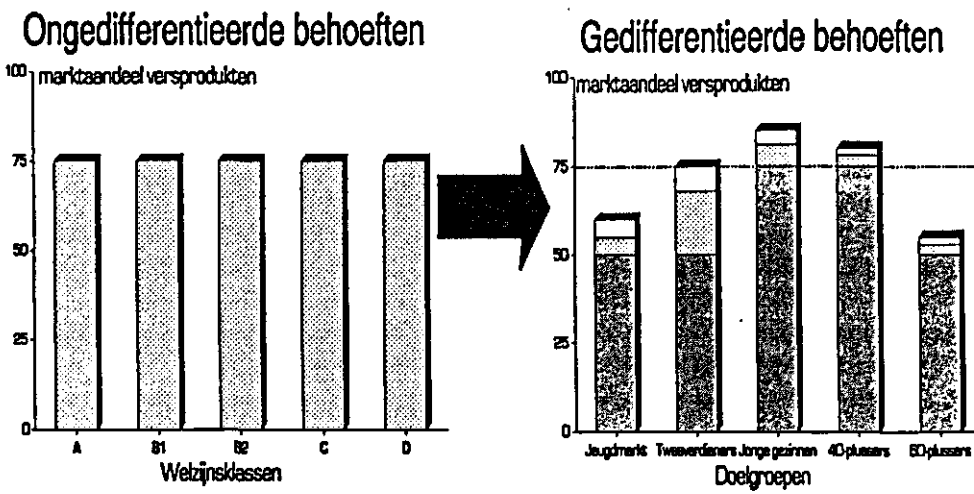
Drs S.H. Mulder,
Motivaction, bureau voor onderzoek en strategieontwikkeling

Inleiding

De introductie van merkenbeleid in de agrarische sector is een nieuwe ontwikkeling. Versmerken moeten worden gezien als een reactie op structurele veranderingen in de economie en de markt. Hierna worden eerst de aanleidingen en doelstellingen van de introductie van merkenbeleid besproken. Daarna volgt een model van merkontwikkeling: een stappenplan. Een dergelijke strategie heeft consequenties voor de organisatie. Aansluitend op het stappenplan worden daarom organisatorische valkuilen en oplossingen behandeld. Afgesloten wordt met enkele algemene conclusies over de invoering van merkenbeleid.

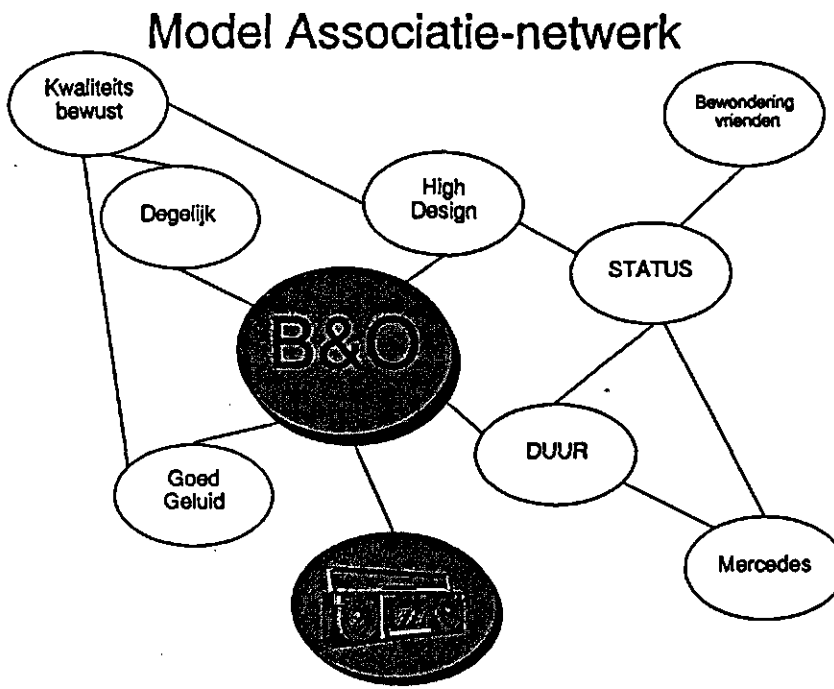
Aanleidingen en doelstellingen introductie merkenbeleid

Merken komen niet uit de lucht vallen. De invoering van merken moet worden gezien als een reactie op de structurele achteruitgang van de omzet, het marktaandeel en de marges van land- en tuinbouwprodukten. Na de Tweede Wereldoorlog is het welvaartspeil gestegen en zijn de basisbehoeften verzadigd. Bovendien is er een differentiatie in leefstijlen opgetreden: een gesegmenteerd behoeftenpatroon. Naast het oude vertrouwde gezin hebben onder andere de volgende doelgroepen hun opwachting gemaakt: jongeren met veel geld, studenten, tweeverdieners en welvarende 60-plussers. Al deze marktsegmenten worden gekenmerkt door specifieke consumptiepatronen.



Naarmate de behoeften in de verzadigde markt differentiëren, daalt het marktaandeel van versprodukten, treedt een versplintering van doelgroepen op en gaat men steeds meer nicheprodukten ontwikkelen.

De traditioneel op bulkproduktie geënte sector gaat haar produktie- en verkoopactiviteiten heroverwegen met als doelstelling herstel of vergroting van de omzet, het marktaandeel en de marges. De introductie van merkartikelen is één van de opties. De consument blijkt bereid om meer te betalen voor merkartikelen. Onderzoek van de consumentenbond wijst uit dat het prijsverschil tussen een A-merk en het goedkoopste alternatief soms 100% bedraagt. Wie goedkope, merkloze produkten koopt, zo stelt de vertegenwoordiger van de consumentenbond, kan de helft goedkoper uit zijn. Men kan dit ook omdraaien: voor A-merken zijn veel consumenten bereid tot 100% meer te betalen.



Merken zijn associaties tussen produkten en waarden
De associatie van diverse waarden met één of meer produkten en met merknamen vormen samen een netwerk. Bij B&O hoort 'status'. Maar, andersom, bij 'status' denkt men ook gelijk aan 'B&O' als symbool. Dit nu vormt een 'sterk merk'. Er ontstaat een dicht netwerk van associaties. Een sterk produktmerk-waarden netwerk is het eenvoudigst vol te houden door koppeling aan

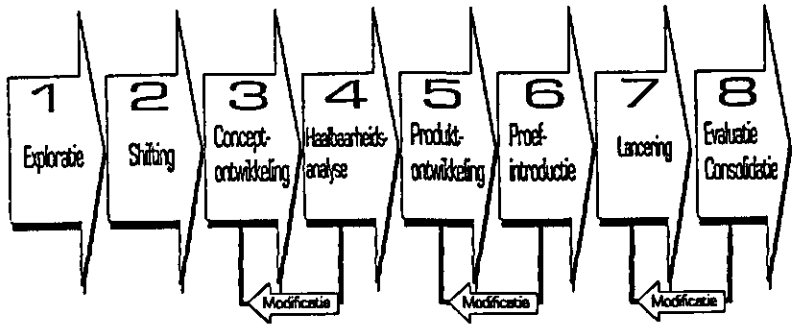
één produkt. Een goed overwogen verbreding kan echter ook de associaties versterken. Voorbeeld: Dunhill kan als chique rookwarenmerk heel goed een chique lijn van aanstekers uitbrengen. Echter, een Dunhill parfumlijn is waarschijnlijk onverstandig. Bij een verbreding van het netwerk over meerdere produkten of zelfs produktcategorieën wordt het lastiger om associatieconflicten te vermijden en de intensiteit van de associaties vol te houden. Een 'Holland'-merk dat staat voor 'vers en gezond' wordt steeds zwakker, steeds onduidelijker als het wordt gekoppeld aan steeds meer categorieën produkten (groenten, fruit, kaas, vis, vlees). Het kan daarmee aan het eigen succes ten onder gaan. Onderzoek moet daarbij de oplossing bieden.

Sterk merk	Zwak merk
Hoge bekendheid door hoog reclamebudget	Lage investeringen in reclame
Eenvoudig/helder image	Wil alles zijn, geen keuze
Onderscheidend/uniek	Dertien in dozijn/me-too
Goede, constante kwaliteit	Kwaliteit wisselend
Onderdeel levensstijl doelgroep	Geen duidelijke klantenkring
Constante verkrijgbaarheid	Wisselende verkrijgbaarheid
Hoge prijs (+ 30-100%)	Laagste prijs
Winst uit marge	Winst uit volume
Scherpe bewaking succesformule	Geen/wisselend toezicht

Traditioneel is de agrarische sector gericht op efficiënte volumeproduktie met een redelijke standaardkwaliteit. De marge moet uit het volume komen. Een differentiatiestrategie met diverse specialistische merkprodukten met eigen doelgroepen kan weinig volume toevoegen maar relatief veel extra marge bieden. Bulkvolume en merkprodukten kunnen naast elkaar bestaan.

Merkavonturen die niet streng beheerst worden lopen uit op kostbare mislukkingen. Organisatie is de succesfactor.

Fasering van merkontwikkeling
Voor de ontwikkeling van een merkartikel dient een grote verscheidenheid van activiteiten te worden ondernomen. Om hierover overzicht te houden is een duidelijk stappenplan zeer behulpzaam. Diverse auteurs hanteren varianten op het model zoals dit hier is geschetst. Grote verschillen treden daarbij niet op.



Fasering van merkontwikkeling; fase 1: exploratie
In deze fase gaat het om het ontwikkelen van nieuwe produktideeën: het bedenken van produkten waarvan de smaak, de samenstelling of het uiterlijk vernieuwend zijn. Men gaat op zoek naar een nieuwe invulling van de huidige of toekomstige behoeften van gebruikers. Er moet zoveel mogelijk ruimte worden geboden aan creativiteit en vooraf moet zo min mogelijk kritiek worden geleverd. De aan te dragen ideeën kunnen zowel afkomstig zijn uit het bedrijf als van buitenaf.

Interne bronnen zijn de marketingafdeling, research & development, de verkoopstaf of een forum van creatieve geesten. Het kan gaan om ideeën van individuen of om ideeën die bij brainstormsessies naar voren worden gebracht. Het zal soms moeilijk blijken binnen een bedrijfssituatie de gewenste sfeer van creativiteit en spontane gedachten te creëren, omdat binnen de normale werksituatie juist efficiency wordt verwacht. Alle remmen moeten los! Hulp van externe merkenadviseurs en onderzoeksbureaus kan daarbij effectief zijn. Ook kunnen ideeën worden aangedragen door handelaars, detaillisten en consumenten. Deze kunnen worden gegenereerd via groepsdiscussies of individuele diepte-interviews. Hiertoe kunnen onderzoeksbureaus worden ingeschakeld. Technieken die hierbij worden gebruikt zijn: betekenisstructuur-analyse, merkpersoonlijkheidsanalyse, laddering en associatietesten.

Fasering van merkontwikkeling; fase 2: shifting
Tijdens deze fase vindt een eerste selectie plaats van de gegenereerde produkt-ideeën. Deze worden op de volgende aspecten beoordeeld door het marketingmanagement:
- biedt het nieuwe produktconcept de consument geloofwaardige voordelen? Kunnen we dit als producent waarmaken?
- wat is het marktpotentieel van het nieuwe produkt?
- hoe groot is de bijdrage van het nieuwe produkt aan de omzet en de marge? Hoeveel tijd gaat de ontwikkeling van het produkt kosten? Wanneer gaat het nieuwe produkt geld opleveren?
- hoe hoog zijn de produktiekosten?
- zijn er technische problemen of risico's verbonden aan de produktie? Kunnen we het produceren?
- past het nieuwe produkt binnen de door ons bedrijf gewenste marktactiviteiten?

Het is de bedoeling na deze eerste schifting 3 à 4 produktideeën over te houden om verder te testen.

Fasering van merkontwikkeling; fase 3: conceptontwikkeling
In deze fase vindt de eerste ontwikkeling van een produkt plaats: het idee wordt omgezet tot een concreet produkt in conceptvorm. Er worden niet alleen fysieke varianten van het produkt ontwikkeld, maar ook varianten van de positionering van het produkt: de produktklasse, de doelgroep en mogelijkheden voor verpakking, merknaam en prijs.

De ontwikkelde concepten worden vervolgens onderzocht op de volgende aspecten:
de relevantie van de eigenschappen voor de doelgroep, de herkenbaarheid (communiceerbaarheid) van de eigenschappen en de geloofwaardigheid ervan met betrekking tot het produkt en het merk. Zijn de eigenschappen voor de consument duidelijk te zien? Bijvoorbeeld: in hoeverre past een sjieke of exotische presentatie bij een aardappel? En kan men bij bananen van het gezondheidsaspect een geloofwaardig selling point maken?

Verder wordt onderzocht of de produkteigenschappen onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie. Ook tracht men voorkeuren te achterhalen voor varianten in verpakking, merknaam en prijs. Ten slotte wordt getracht een idee te krijgen van de koopintentie.

Voor het beantwoorden van dit soort vragen kan het bedrijf onderzoek laten uitvoeren door een marktonderzoeksbureau. Meestal worden vertegenwoordigers van de doelgroep ondervraagd in 'single interviews'.

Fasering van merkontwikkeling; fase 4: haalbaarheidsanalyse
Het marketingmanagement schrijft, soms met behulp van een marketing- of merkenadviseur op basis van de onderzoeksresultaten een plan voor de te voeren marketingstrategie.

Het marketingplan wordt vervolgens beoordeeld door het algemeen management en intern besproken met alle relevante afdelingen (verkoop, produktie, financiën). Het is belangrijk dat het plan wordt "verkocht" binnen het eigen bedrijf, ook binnen bedrijfsonderdelen die zich tot dan toe slechts bezig hebben gehouden met de efficiënte produktie van standaardartikelen. De werknemers op dit soort afdelingen zitten meestal niet te wachten op een radicale ommezwaai. Het is belangrijk dat strategische afdelingen zoals de logistieke diensten tijdig doordrongen zijn van de noodzaak van de veranderingen die op til staan, zodat ze later niet plotseling dwars blijken te liggen. Kortom: er moet worden gezorgd dat het marketing plan binnen de eigen organisatie een breed draagvlak heeft.

Fasering van merkontwikkeling; fase 5: produktontwikkeling
In deze fase van merkontwikkeling worden actuele prototypes van de produktvariant, de merknaam en de verpakking ontwikkeld en getest. De prototypes kunnen ter beoordeling worden voorgelegd aan consumenten. Wanneer het gaat om een oordeel over de verpakkingsaspecten komen vooral de continuiteit, de herkenbaarheid, de kwaliteitsuitstraling en de opvallendheid aan de orde. Wanneer de inhoud moet worden beoordeeld dan is een gebruikstest van het produkt vereist (smaak, kwaliteit, gebruiksgemak en de continuïteit van de fysieke eigenschappen). Behalve de produktontwikkeling zelf is ook de keuze van een merknaam een zeer belangrijk proces. De naam moet passen bij het bedrijf en het na te streven kwaliteitsimago. Daarnaast moet de naam gemakkelijk in het gehoor liggen en dient zij herkend en herinnerd te worden. Onderzocht kan worden welke associaties men heeft bij een bepaalde merknaam en of men zich de naam gemakkelijk herinnert.
Bij de genoemde aspecten kan gebruik worden gemaakt van een marktonderzoeksbureau. Bij produkttest worden meestal halfgestructureerde interviews afgenomen. Indien een produkt zich in het gebruik moet bewijzen is een in-home-use-test aan te raden. De respondenten zullen het produkt eerst in de eigen omgeving uitproberen waarna wordt gevraagd naar de ervaringen. Daarbij wordt gekeken naar de volgende punten:
- interesses, acceptatie en preferentie
- perceptie voor- en nadelen t.o.v. huidige gebruikte produkten
- prijsindicatie
- probeeraankoopintentie en inschatting frequentie herhalingsaankopen.

Een specifiek onderwerp zijn smaaktesten. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen 'blind' testen en 'as-marketed' testen. Bij de tweede variant wordt het oordeel getest inclusief de invloed van de verpakking, de merknaam en dergelijke.

Men moet voor deze fase ruime tijdsmarges vaststellen. er kan veel mis gaan en de gestelde deadlines worden in veel gevallen niet gehaald.

Merkontwikkeling; fase 6: proefintroductie
Nadat het produkt in de ontwikkelingsfase is aangepast, kan het in een proefmarkt of op een proeflocatie op de markt worden gebracht (winkeltest). In Nederland wordt dit nog weinig gedaan. In de VS gebeurt dit vaker. De doelstellingen van de proefintroductie zijn:
- vertrouwd raken met praktijkproblemen bij de introductie van het produkt
- inzicht krijgen in het type kopers en het koopgedrag
- het testen van de marketingstrategie

Een proefgebied moet een zo goed mogelijke afspiegeling vormen van de situatie in Nederland. Bekende proeflocaties in Nederland zijn Amersfoort, Breda, Dordrecht en Deventer.

Als alternatief voor de testmarkt is een experimentele winkeltest mogelijk waarbij, op bepaalde locaties een 'winkel' wordt nagebouwd. Daarin wordt onder gecontroleerde, constante omstandigheden de 'aankoop' van produkten nagegaan. Voordeel is dat zo'n onderzoek in een korte periode afgewikkeld kan worden en dat veel variabelen constant kunnen worden gehouden.

Merkontwikkeling; fase 7: lancering
Actieplan implementatie merkprodukt
- overleg/afspraken met andere partijen in keten (toeleveranciers, retailers)
- introductiecampagne i.s.m. reclamebureau
- testen campagne-onderdelen
- handelscampagne en PR-beleid
- Interne analyse voortgang en interne communicatie resultaten

In deze fase worden alle overige activiteiten uitgevoerd die samenhangen met de introductie, bijvoorbeeld:
- overleg en afspraken met andere partijen in de keten (toeleveranciers, detaillisten)
- introductiecampagne in samenwerking met een reclamebureau
- testen van campagne-onderdelen
- handelscampagne en PR-beleid (informatieverstrekking aan onder anderen

journalisten)
- een interne analyse van de voortgang en de resultaten van de interne communicatie. De voortgang - de ups maar ook de downs - moeten goed intern worden gecommuniceerd. De voortgang moet als een leerproces worden beschouwd.

Tijdens en na de introductie zullen er verkoopondersteunende activiteiten plaatsvinden. Het is belangrijk dat de gebruikte reclameuitingen getest worden. Indien er TV- of radiocommerials worden gebruikt dan kan in, bijvoorbeeld een serie van vijf commercials worden getoond. Daarbij wordt gekeken naar de opvallendheid, de herkenbaarheid en de overdracht van de boodschap. Als er in een vroeg stadium onderzoek wordt gedaan ten behoeve van de ontwikkeling van een TV-commercial dan gebeurt dit vaak aan de hand van 'moving story boards' (ingekleurde tekeningen op video). Concepttesten zijn ook mogelijk bij andere middelen zoals advertenties.

Merkontwikkeling; fase 8: evaluatie/consolidatie
Na verloop van tijd zal een evaluatie noodzakelijk zijn om te achterhalen in welke mate het produkt of merk aan de gestelde doelstellingen heeft voldaan. Een evaluatie is alleen mogelijk bij meetbare doelstellingen in de marketingstrategie. De effectiviteit is dan de mate waarin deze doelstellingen zijn gehaald. Men kan een totaal- dan wel een deelevaluatie per marketinginstrument verrichten. Hierbij kan een eenmalig effectonderzoek worden uitgevoerd, maar ook continue monitoring is mogelijk. Er moet regelmatig gericht onderzoek worden uitgevoerd onder de consumentendoelgroep en de detailhandel naar naambekendheid, de herkenning van de produkteigenschappen en de ervaringen met de proefaankopen. Dit onderzoek moet niet worden uitgevoerd door het uitvoerend bureau, omdat een onafhankelijk oordeel is gewenst. Voorts moet er een analyse worden gemaakt van het verloop van de omzet en de winst. Ten slotte moet deze evaluatie goed intern worden gecommuniceerd.

Een veelgebruikte effectmeting is de TOMA: 'Top of mind awareness'. Dit is de spontane bekendheid van een merk of produkt. Hiermee kan worden geanalyseerd in hoeverre de reclameactiviteiten effect hebben en wat de relatie is met de verkoopcijfers. Indien de bekendheid bijvoorbeeld hoog is maar de (herhalings)aankopen laag dan lijken er problemen op andere terreinen te bestaan.

Bij succes moet men trachten de gouden formule te bewaren en de continuiteit van het merkconcept te waarborgen. De continuïteit van het merkconcept zou kunnen worden bedreigd door wisselingen van de wacht binnen de eigen

organisaties of de ingeschakelde bureaus, of doordat de verantwoordelijkheid over diverse vestigingen is gespreid. Om deze problemen te ondervangen kan een speciaal brand-management worden aangesteld. De brand-managers moeten de conceptspecificaties vastleggen en intern communiceren, bijvoorbeeld de produktspecificaties, een beschrijving van de doelgroep ("jong en vrolijk"), de gewenste karaktereigenschappen van het merk voor de doelgroep ("betrouwbaar, modern") en het gebruik van kleuren, beeldmerk en jingles.

Organisatieveranderingsproces bij introductie merkbeleid
De nieuwe, op merken geënte marktbenaderingsstrategie leidt tot aanpassingsprocessen in de bedrijfscultuur en de organisatie (de introductie van een marketingafdeling, aanpassingen binnen de organisatie).

Dodelijk scenario:

1 Risico mijdende opstelling top-management, probeert kosten 'merken'-experiment te laag te houden

2 Benoemt jonge, enthousiaste marketeer tot product manager. Moet snel resultaten boeken bij beperkt budget. Leidt tot agressieve 'doordouwen en snel scoren' attitude marketeer

3 Product manager selecteert externe bureaus en leunt daar zwaar op. Keuze bureaus vaak op basis van flitsende presentatie, beoordeeld door mensen die daar geen ervaring mee hebben.

4 Middelen-gerichte bureaus willen snel scoren met produktontwikkeling, campagnes etc. Bureaus hebben eigen doelstellingen, middelen-gericht.

5 Onvoldoende tijd nemen voor (= betaalde uren besteden aan) intern draag vlak en leerproces bij andere afdelingen en achterban; leidt tot conflicten en isolatie marketeer.

6 Teleurstelling onrealistische verwachtingen over tempo merkontwikkeling en halen break-even point leidt tot frustraties bij alle partijen

7 Product manager vertrekt, na circa 1,5-2 jaar. Relatie met bureaus opgezegd.

Top-management concludeert: 'merken' werken bij ons niet.

Voorstel introductie in organisatie:

1 Top-management selecteert zware marketing directeur op:
- veel gevoel voor interne communicatie/overtuigingskracht
- kennis van produktie en marketing

2 Marketing directeur zet interne communicatiestructuur (= keuze midde len/frequentie) op i.v.m. betrokkenheid/leereffect bij top-management, eigen medewerkers, achterban. Kiest eventueel extern adviesbureau. Betrekken interne partijen/achterban kritische succesfactor!

3 Start merkontwikkelingsproces (èn organisatieverandering)
Selectie produkt/markt-combinatie met realistische doelstellingen:
- keuze in eerste instantie voor laag risico-produkt
- grote kans op enig succes binnen circa drie jaar

4 Selectie externe uitvoerende bureaus op basis van
- bewezen ervaring accountteamleden (natrekken CV's)
- jarenlange stabiliteit management en organisatie
- degelijkheid marketingkennis doelgroep
- niveau creatie op bestaande klanten

Het belangrijkste verschil tussen het dodelijke en het kansrijke scenario is de perceptie van de directie bij de aanvang: een goedkoop experiment of een strategische koerswijziging met de bijbehorende organisatieverandering.

Algemene conclusies

Veranderende markt noodzaakt tot heroverweging huidige strategie

Introductie merkbeleid één van de strategische opties

Introductie merkenbeleid betekent reorganisatieproces

Strategieverandering en reorganisatie slaagt alleen bij voldoende commitment en overtuigingkracht top-management

Inhoudelijke èn communicatieve kwaliteiten veranderingsmanager cruciale succesfactor. Keuze goede adviesbureaus essentieel

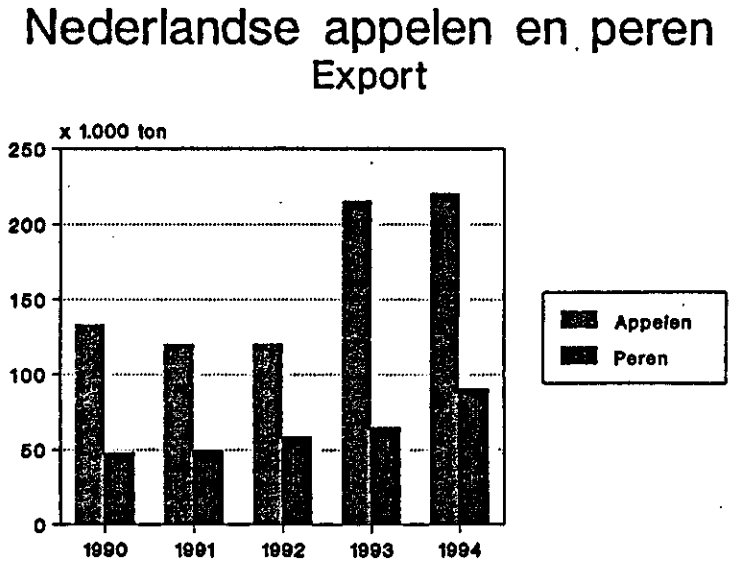
Balanceren tussen geduld t.a.v. winstbijdrage, vasthouden enthousiasme en beheersen leerproces organisatie en achterban

NEDERLANDSE FRUITAFZET EN DE EXPORTHANDEL

Jens van der Vorm
Secretaris van de Algemene Nederlandse Bond van Groenten- en Fruitexporteurs

Exportontwikkelingen
De export van fruit is de afgelopen jaren spectaculair toegenomen. Bijna 50% van de Nederlandse fruitproduktie wordt nu geëxporteerd. Dit hoge aandeel wordt veroorzaakt door zeer actieve handelaren en doordat er de laatste jaren zo'n groot fruitaanbod was met een laag prijsniveau.

De export van appels gaat met name naar Duitsland maar daar is de laatste tijd de concurrentie toegenomen. Perenexport vindt in hoofdzaak plaats naar Engeland. Er is een uitbreiding van de export naar Scandinavië. De export naar Finland is voornamelijk doorvoer naar de Baltische staten. De appelexport naar Portugal, Spanje en de Canarische Eilanden is sterk gedaald. Er vindt wel relatief veel van de perenexport naar Spanje plaats.



PGF Marktonderzoek

De export naar Oost-Europa zal waarschijnlijk afnemen. De export vertoont eerst een stijgende en daarna dalende lijn. In Oost-Europa mag eerst alles worden ingevoerd. Vervolgens komt er een nieuwe minister voor landbouw die de eigen landbouw gaat beschermen door middel van invoerheffingen op importprodukten. De belangstelling vanuit het GOS voor onze produkten zal echter afnemen door een daling van de koopkracht en een toenemende concurrentie van andere exportlanden.

Fruitexportbedrijven zijn specialistisch. Zo hebben 23 bedrijven samen 64% (in gewicht) van de export in handen, 40 exporteurs hebben samen 80% van de export in handen.

Tabel Indeling van de exporteurs van fruit naar omzetgrootte in gewicht

Omzetklassen fruitexport (in tonnen)	aantal exporteurs 1991	%aandeel in het exportgewicht 1991	aantal exporteurs 1992	%aandeel in het exportgewicht 1992	aantal exporteurs 1993	%aandeel in het exportgewicht 1993	aantal exporteurs 1994	%aandeel in het exportgewicht 1994
boven 6.000	}	}	7	27,0%	15	48,6%	16	52,9%
4.000-6.000	}11	}36,0%	4	10,2%	4	7,2%	7	10,9%
2.000-4.000	17	31,4%	18	29,6%	22	21,1%	18	16,0%
1.000-2.000	23	19,1%	25	18,8%	27	13,0%	17	8,3%
500-1.000	13	5,5%	18	6,9%	15	3,7%	24	5,5%
beneden 500	56	4,4%	60	4,6%	53	2,9%	53	2,8%
Totaal	120	96,4%	132	97,1%	136	96,5%	135	96,4%
Totaal exportkwantum fruit excl. BLEU	174.730 ton		184.751 ton		292.851 ton		319.292 ton	

Suggesties voor marktbehoud
Wat belangrijk is, is dat je je produkt toespitst op je klantenkring. Zorg dat je fruit goed herkenbaar is, maak dus kwaliteitsverschillen kenbaar. Zorg dat er vertrouwen is tussen producent en afnemer. Dat betekent dus ook dat de kwaliteitsnormen moeten blijven gehandhaafd, dus is er geen I-1 aanvoer, dan ook geen I-1 te koop. Stel het produkt voorop. Misschien moet het afzetsysteem meer de richting op zoals dat in Geldermalsen nu gebeurt. Een coöperatieve afzet is een luxe die we nu misschien moeten opheffen om er een bedrijf van maken.

De Nederlandse appels zijn niet geschikt voor verre markten, vanwege het vervoerstraject, de kleur en de hardheid. In de rest van de wereld zijn er twee soorten appels: rode en groene. Voor de verre afzetmarkten zou een rode appel gezocht moeten worden die vergelijkbaar is met Red Delicious.

We moeten oppassen dat we nu niet in een Jonagold en Elstar crisis belanden. Er is te weinig variatie, er zouden meer rassen met name bij peren moeten komen.

Misschien moeten we denken aan een houdbaarheidsgarantie voor het produkt. Er is niets dodelijkers dan een slecht produkt.
Voor buitenlandse markten missen we goedkope dozen. In België en Frankrijk beschikken ze wel over zulke dozen. Misschien kunnen we ze daar aankopen in plaats van zelf eerst wat te gaan ontwikkelen?

In Brussel moet meer de nadruk gelegd worden op markttoegang dan op marktprotectie voor Polen, Tsjechië en Hongarije. De deur gaat altijd naar twee kanten open.

De kwaliteitscontrole moet geverticaliseerd worden. Niet alleen op veiling op kwaliteit controleren, maar ook bij het uitgangsmateriaal en in de winkel. Promotie heeft pas zin als het produkt in orde is. Het produkt moet voldoen aan de wensen van de consument. Vergelijk het met olie verversen in een versleten motor. Die gaat echt niet beter lopen van duurdere smeerolie.
Verticalisering van de marketing heeft echter geen zin als er geen beschikkingsmacht over het fruit is.

Waarom is er nog geen gezamenlijk proefstation/IKC met België? Dat zou efficiënter omgaan met onderzoeksgelden kunnen betekenen.

VERLEDEN, HEDEN EN TOEKOMST VAN DE NEDERLANDSE FRUIT-AFZET ALS FACTOR IN DE INTERNATIONALE CONCURRENTIEPOSITIE

Ir R.K. Elema
Consulent van de afdeling Fruitteelt van het IKC Landbouw

Sinds het begin van de jaren zestig is er herhaaldelijk aandacht besteed aan verbetering van de afzet van hardfruit in Nederland. Meestal gebeurde dat in rapporten, die een uitweg zochten voor de slechte rentabiliteit van de Nederlandse fruitteelt.
Gedurende de laatste 30 jaar zijn de bedrijfseconomisch berekende uitkomsten van het gemiddelde gespecialiseerde fruitbedrijf in ons land bijna zonder uitzondering negatief geweest. Er waren echter wel periodes, waarin de bedrijven besparingen realiseerden. De slechtste bedrijfsuitkomsten zien we vanaf 1992. Het LEI berekende voor 1992 resp., 1993 opbrengsten van fl. 58,- resp. fl. 63,- per fl. 100,- kosten.

Het probleem: te grote produktie van appel
Periodes/jaren met gemiddeld erg slechte bedrijfsuitkomsten gaan samen met grote oogsten van met name appel in Nederland en in de Europese Unie. Het aanbod aan appels is dan aanzienlijk groter dan de vraag; er is sprake van veel interventie. Dank zij betere beheersing van de teelt en de toepassing van produktievere rassen en teeltsystemen (intensivering) is er bij herhaling in de Europese Unie sprake van een structureel te grote produktiecapaciteit van appels. Dat is nu ook het geval. De Europese Commissie probeert hier met de appelrooiregeling 1994/'95 iets tegen te doen. Ook mondiaal is er sprake van een flinke groei van de appelproduktie. Gijsberts (COPA) gaf vorig jaar nog aan, dat de wereldproduktie van appels van '87 tot '92 toenam van 25 naar 30 miljard kg met een raming voor '96 van 32 miljard kg. Deze voorziene stijging van de produktie vindt voor een groot deel plaats in Azië, maar ook Europa en de ZHR-landen, die naar Europa exporteren, hebben er een aandeel in.

In de EU lijkt de vraag naar appels verzadigd en er zijn elders nauwelijks koopkrachtige kopers. De EU-rooiregeling voor appel lijkt het probleem in Europa maar voor een deel op te lossen.

De omvang van de oogst van appels en peren kan onder invloed van weersomstandigheden en beurtjaren sterk variëren, maar oogstramingen van de laatste 30 jaar laten zien, dat er vooral de laatste jaren voor Nederland sprake is van een stijgende produktie van appels: voor de jaren 1983/'90 was de handelsproduktie gemiddeld 352.000 t per jaar en voor de jaren 1991/'94 480.000 t. Tot voor kort, maar dat was vóór de EU-appelrooiregeling, raamde

men voor de komende jaren zelfs meer dan 500.000 t.
De consumptie in ons land stijgt nauwelijks, terwijl de invoer is toegenomen. Dit probleem moeten we oplossen met meer export.

Een onderzoek van LEI en CBT uit 1993 geeft aan, dat ook voor peren de groei van het aanbod (vooral de bewaarpeer Conference) en de stagnatie van de vraag over enkele jaren zal leiden tot druk op het prijspeil.

Hoe kunnen we het hardfruit beter afzetten?
De laatste 30 jaar hebben bij herhaling werkgroepen van overheid en bedrijfsleven en soms gemengde werkgroepen de situatie in de fruitteelt geanalyseerd. Onveranderlijk gaven ze ook aanbevelingen ter verbetering van de fruitafzet. Deze betroffen o.a.
- concentratie van de aanvoer
- afgeven van beschikkingsmacht aan veiling
- agressieve bewerking van buitenlandse markten
- bestrijding van verkoop Buiten de Veiling Om (BVO)
- bevordering huisverkoop (Little 1972)
- meer reclame
- beter fust
- het vormen van een nieuwe telersorganisatie
- het introduceren van een kwaliteitsmerk voor Nederlands fruit

Met uitzondering van het in opdracht van LNV opgestelde rapport Little werd in deze werkgroepen het afzetdeel van het rapport altijd opgesteld door het CBT.

De afzetmethode voor hardfruit
Al sinds de eeuwwisseling tot de jaren tachtig werd het hardfruit afgezet op coöperatieve fruitveilingen met dezelfde werkwijze als de groenteveilingen. Het produkt werd in kavels in meermalig houten kisten in de neerzetruimte gezet en bij afslag op een veilingklok verkocht. Tot ca. 1960 verliep dat goed, omdat er veel kopers waren (groenteboeren, commissionairs, grossiers en exporteurs) en omdat het minimumprijsstelsel, dat het CBT hanteerde, een voorkeurspositie opleverde bij export naar West-Duitsland. Met de oprichting van de EEG verdween deze voorkeurspositie. Verder heeft zich daarna geleidelijk, het eerst in West-Duitsland, het Grootwinkelbedrijf (GWB) met supermarkten ontwikkeld. Dit leidde tot een drastische vermindering van het aantal kopers en juist in deze periode kwam ook het aanbod van nieuwe Franse appelbeplantingen op de markt. Dit werd aangeboden door afzetcooperaties.

De inkopers van de grote supermarkten kunnen als grote internationale inkopers hun eisen stellen en dat doen ze: grote uniforme partijen, in hun eigen fust, mogelijkheid voor vervolg-transacties en zo mogelijk een vaste prijs. Dit past slecht bij de geschetste kavelveiling, maar er is wel aan aanpassingen gewerkt:

- blokken van fruit, waardoor de partijen groter worden
- verkoop op monster, waardoor fust en moment van aflevering door koper bepaald kunnen worden
- directieverkopen, waarbij de veiling telers benadert om buiten de klok om de gewenste transactie tot stand brengt; in de jaren 60 is nog het CB2 opgericht om grote transacties met landen met staatshandel te kunnen realiseren. Om te voorkomen dat de veilingen op deze markt met elkaar gaan concurreren, zijn ze momenteel gebundeld in 2 bemiddelingsbureaus, Fruitbeurs Holland te Utrecht en de veiling Geldermalsen.

Het feit blijft echter, dat transacties tussen afzetcoöperaties, die de beschikkingsmacht hebben over het fruit van hun leden, logischer partners zijn voor het GWB dan de veilingen.

Het blokken bevordert het op afstand kopen van fruit. Het maakt in principe ook het televeilen mogelijk, maar dit heeft veel minder ingang gevonden dan eerst werd verwacht. Om tot enigszins uniforme partijen te komen op punten als maat, blos, grondkleur, hardheid en fust ontstaan er snel erg veel, maar betrekkelijke kleine blokken. Dit leidt tot lange televeiltijden.

In Nederland gaat niet alle fruit over de veiling; zo'n 20 à 30 % wordt buiten de veiling (BVO) verkocht. Dit is handel tussen telers en handelaren en de zgn. huisverkoop, waarbij de teler direct verkoopt aan de consument. Deze huisverkoop komt vooral voor in gebieden met weinig fruittelers, zoals Noord-Brabant. De teler verdient de handelsmarge; deze is voor hem ook bedrijfsinkomen. We zien deze huisverkoop toenemen in periodes met lage prijzen. Zodra telers in een bepaald gebied elkaars concurrent zijn op deze markt wordt deze huisverkoop snel minder aantrekkelijk. Voor de BVO-handel zijn de klokprijzen doorgaans richtinggevend, voor de huisverkoop de prijzen van de detailhandel.

Vergeleken met de groentegroothandel is de groothandel in hardfruit betrekkelijk kleinschalig. De fruittelers hebben ook meer dan eens de beschuldiging geuit, dat onze fruithandelaren meer gericht waren op omzet in welk (import)fruit dan ook dan op het tot waarde brengen van het Nederlands fruit. De snelle opkomst van fruitexport naar Oost-Europa in de laatste 2 seizoenen heeft echter wel aangetoond, dat deze handelaren slagvaardig in kunnen spelen op nieuwe mogelijkheden.

Nieuw is de telersorganisatie Unistar, die fruit van zijn leden op het hout koopt en vervolgens een heel seizoen enkele supermarktketens belevert. Dit leidt tot korte lijnen en daardoor vers fruit in de winkel. De prijsvorming lijkt nog wel te zijn afgeleid van de openbare klokprijs.

Het fust

Mede door het belang van de supermarkten werd duidelijk, dat aanbod in onaantrekkelijke zware houten kisten, die terug moesten naar de veiling, niet ideaal was. De supermarkten wilden het fruit vaak in eigen dozen en ze gingen het weer ompakken, wat geld en kwaliteit kostte. Bovendien pasten deze kisten slecht bij het eenmalig fust dat voor glasgroenten werd gebruikt, zodat het bijladen voor export niet zo voor de hand lag. In de jaren '80 kozen de fruitveilingen voor zgn. eenmalige houten Hollandkratten in de plaats van het oude veilingfust. Na '90 kwamen deze weer in discussie, omdat ze niet pasten in het Duitse milieubeleid. Er is nu een overgang op kartonnen dozen en op meermalige plastic kratten volgens internationale normen. Beide passen op de Europalet. Inmiddels wenst het GWB het fruit veel vaker in eigen dozen aan de consument aan te bieden en het zoekt daarom naar methoden om het overpakken te vermijden. Verder wil een deel van de afnemers het fruit fraai verpakt hebben in éénlaagskratten. Dit geeft een goede presentatie tot in de winkel.

Knelpunten

De combinatie van de structurele overproduktie van appels en de toenemende kieskeurigheid van de consument maken, dat er geen goede prijs meer te realiseren is voor bulkprodukt, dat als het ware alleen nog grondstof kan zijn voor een volgende schakel in de keten. De aanbiedersmarkt is een kopersmarkt geworden. Voor een betere prijs moeten we marktsegmenten zoeken, waarvoor we aan speciale wensen op het gebied van kwaliteit, service e.d. kunnen voldoen. Dit vraagt om een rechtstreekse benadering van de markt door een organisatie, die de beschikking heeft over het betreffende fruit.
De EU probeert nu met de rooipremie iets te doen aan het te grote aanbod en in de EU-voorstellen voor marktordening voor groenten en fruit is sprake van EU-subsidie voor de afzet van milieubewust geteelde produkten.

Eenzelfde rechtstreekse benadering en dan nog met de beschikking over grote hoeveelheden fruit voor een aanzienlijk deel van het seizoen vragen in feite de diverse nog steeds groter wordende GWB-ketens.

Tot dusver weigerden Nederlandse telers in de periode oktober-december in te gaan op de vraag naar Elstar en Jonagold van goede kwaliteit. Die lagen voor de markt ontoegankelijk in de ULO-cellen. Er moesten maar laat geplukte schuurappels van deze rassen worden gekocht! Afgelopen najaar hebben

enkele fruitveilingen deze handelwijze doorbroken door de telers een toeslag toe te zeggen bij de verkoop van dit ULO-fruit in het najaar.

De technische mogelijkheden om hardfruit lang te bewaren (CA, ULO) en om het over grote afstanden te vervoeren (in CA-containers met koeling) groeien nog steeds. Bewaarfruit verliet daardoor voor een groot deel zijn status van dagprodukt; het is tot op zekere hoogte een stapelprodukt geworden. Dit vraagt een andere organisatie van de verkoop.

De laatste 2 seizoenen zijn we opgeschrikt door tendentieuze berichten in de Duitse vakpers en in de boulevardpers: handelaren pakken Nederlandse appels om in Duits fust, waarna ze ze verkopen als Duitse appels. In de BRD houdt men de idee, dat appels van Duitse bodem superieur zijn aan die uit de intensieve (onnatuurlijke?) teelt in Nederland levend bij de consument. Zo'n nationaal gevoel is moeilijk te bestrijden.

De BVO krijgt de schuld van ontrouw, uithollen van de klokprijs en het meeliften van de reclameheffingen van de veilingaanvoer. Dat is waar, maar de veilingen deden weinig onderzoek waarom telers BVO gingen en nog minder wat de veilingen er aan zouden kunnen doen om voldoende aantrekkelijk te zijn voor deze telers. Met sancties tegen leden kom je niet zo ver; het neemt de oorzaak niet weg.

In aanbevelingen stelt men ook makkelijk zaken als: wij hebben goede Elstar en bijv. Engelse consumenten vinden in smaakproeven Elstar lekker; ze zullen er dus wel snel om vragen. Feit is, dat het wijzigen van voorkeuren van consumenten soms een heel lange weg is.

Ook het beleveren van verre markten: Japan, Hongkong, Singapore is moeilijk en het vraagt fruit, dat gegarandeerd lang houdbaar is. De in ons klimaat gegroeide appels voldoen vaak niet aan deze eisen.

De nieuwe ontwikkelingen in de afzet met veilingverkopen buiten de klok om, maken dat de klok een veel onbetrouwbaarder kompas is wordt, terwijl juist meer van deze verkopen toch het verloop van de klokprijs als basis hebben.

Een belangrijk knelpunt voor de Nederlandse fruitteelt is, dat onze kostprijs door hoge arbeids- en grondkosten hoog is en daar lijkt nog geen verandering in te komen. We hadden een flinke voorsprong op het gebied van vakmanschap, maar de belangrijkste teeltgebieden in Europa slagen er in dit nu in te lopen.

In Nederland wonen veel welvarende mensen in een relatief klein land. De samenleving stelt daardoor hoge eisen aan aantasting van het leefmilieu. Dit leidt tot beperkingen en kostenverhogingen voor de agrarische produktie.

We zagen, dat steeds weer veel adviezen zijn gericht op het sterker maken van de afzetorganisaties; deze moeten concentreren en vooral meer taken verzorgen, zowel naar telers als naar afnemers toe; ze worden daardoor duurder. En dit maakt, waar we dicht bij onze consumenten in de Randstad en het Roergebied zitten, dat het aantrekkelijk wordt het BVO-pad op te gaan, een kortsluitweg van teler naar niet te verre detaillisten. In deze is de goede (door de situatie afgedwongen) afzetdiscipline in gebieden ver van de markt, zoals Washington State, Nieuw-Zeeland en Süd-Tirol, geen volledig navolgbaar voorbeeld voor ons.

En hoe nu verder?
In de eerste plaats zullen we, mede daartoe gedwongen door onze hoge kostprijs, onze produktie moeten verminderen. Verder moet het accent direct in de teelt al liggen op kwaliteitsverbetering. De afzetorganisatie moet de gelegenheid krijgen voor dit kwaliteitsfruit speciale markten in Nederland en in Europa te zoeken en te kunnen beleveren. Deze organisatie moet vaste contacten opbouwen met afnemers, d.w.z. een korte keten teler-detaillist vormen en in stand houden. De signalen van de detaillist moeten goed worden doorgegeven aan de teler. We moeten ons veilsysteem zodanig aanpassen, dat we ook aantrekkelijk zijn voor het GWB.

Slotopmerking
Samenvattend, een goed afzetsysteem is een basiselement voor een goede internationale concurrentiepositie. Voor telers zo dicht bij veel consumenten is het echter moeilijk voldoende discipline op te brengen om dit te realiseren.
Fruitteelt 2000 van NFO en CBT is het resultaat van de analyse van de situatie samen met veel fruittelers. Deze onderschreven het afgelopen jaar het belang van kwaliteit van boomgaard tot fruitschaal en van beschikbaarheid van de voorraden door overdracht van de beschikkingsmacht aan de afzetorganisatie. Dit vraagt veel vertrouwen in zo'n afzetorganisatie, zoals we dat in feite al een aantal jaren zien in het commerciële team van de veiling Geldermalsen. Zo'n partner kan een belangrijke factor zijn in de opbouw van ketens naar grote detaillisten.
Tenslotte, het zijn de Nederlandse fruittelers die het meeste belang hebben bij een aanpassing van onze fruitafzet aan de huidige en toekomstige situatie. Zij moeten, bijvoorbeeld in het kader van Fruitteelt 2000, initiatieven nemen en ondersteunen, die leiden tot zo'n aanpassing.

IKC-Landbouw Afd. Fruitteelt
Brugstraat 51
4475 AN WILHELMINADORP
Telefoon: 01100 - 42600
Telefax: 01100 - 42650

landbouw, natuurbeheer
en visserij