

MARKTSTRATEGIE VOOR APPELS IN EEN OVERVOLLE FRUITMARKT

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

Inleiding

De Nederlandse appeltelers worden geconfronteerd met overproductie 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 overproductie. Men heeft daarop gereageerd met areaal-inkrimping 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 productie 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) (2,60) (2,49) (1,15) (0,01)

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

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 wereldproductie 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 terugtrekkende 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 arbeidsproductiviteit, 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 producten 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 producten in de speciaalzaak. Zij acht het prijsvoordeel van een supermarkt ten opzichte van een speciaalzaak voor verse groente en fruit kleiner dan voor andere versproducten, 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/groothandelondernemingen 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 winkeltypes (door middel van verpakking, assortiment en prijsniveau), naar consumentenbehoeften (door middel van produkteigenschappen zoals smaak, gezondheid, gemak), naar gebruikssituatie (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 productie 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 vooraansnog 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 marketingssystemen 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 gereede 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 producten en diensten (waarde voor geld),
- marktsegmentatie afgestemd op specifieke doelgroepen,
- systematische innovatie van producten 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 structureel 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.