

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT TE LEUVEN
FACULTEIT DER LANDBOUWWETENSCHAPPEN
CENTRUM VOOR LANDBOUW-ECONOMISCH ONDERZOEK (C.L.E.O.)

KARDINAAL MERCIERLAAN, 92 — 3030 HEVERLEE (BELGIË)

TEL : 016/22 09 31

Directeur : Prof. Dr. Ir. G. BODDEZ

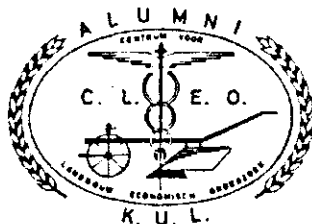
AFZETFONDSEN EN ACTIEVER AFZETBELEID
GROENTEN EN FRUIT

(vervolmakingsdag)

door

P. VAN DEN ABEELE
M.T.G. MEULENBERG
W. VAN HEES
A. VAN MAELE

CLEO-SCHRIFTEN
nr. 41



MAART 1985

PUBLICATIE TOEGESTAAN, MITS DUIDELIJKE BRONVERMELDING

Leuven, 6 februari 1985



KARDINAAL MERCIERLAAN 92
B-3030 - HEVERLEE (BELGIË)

TEL. 016/22 09 31
POST 1462

Het Centrum voor Landbouw-Economisch Onderzoek, in samenwerking met zijn Alumnikring, heeft de eer U uit te nodigen op zijn vervolmakingsdag (x)

AFZETFONDSEN EN ACTIEVER AFZETBELEID : Groenten en Fruit

Programma

- 9u30 Onthaal en koffie
- 9u45 Prof. Dr. Ir. G. BODDEZ, Prof. Landbouweconomie, KU-Leuven
Verwelkoming en Inleiding
- 10u00 Prof. Dr. P. VAN DEN ABEELE, Prof. Marketing, KU-Leuven
Principes optimaal middelengebruik
- 10u45 Prof. Dr. Ir. M.T.G. MEULENBERG, Prof. Landbouwmarketing,
LH-Wageningen
Afzetbeleid in Nederland
- 11u30 Discussie o.l.v. Prof. Dr. Ir. G. BODDEZ
- 12u00 Aperitief en lunch
- 13u45 De Heer W. VAN HEES, Directeur VVL/BBDO, Brussel
Visie vanuit de verwerkende nijverheid
- 14u30 De Heer A. VAN MAELE, Beheerder GB-Inno-BM
Visie vanuit de distributiesector
- 15u15 Discussie o.l.v. de Heer P. MARCK, Voorzitter van de
Beheerraad N.D.A.L.T.P., Brussel

Datum

vrijdag 22 maart 1985

Plaats

Faculty Club, Groot Begijnhof 14-16
3000 Leuven

(x) Erkend en gesubsidieerd door het Ministerie van Landbouw

**AFZETFONDSEN EN ACTIEVER AFZETBELEID
GROENTEN EN FRUIT**

PRINCIPES OPTIMAAL MIDDELENGBRUIK

P. Van Den Abeele

LEVEN EN VERKOPEN MET AFZETFONDSEN

Een uitnodiging om gedachten te uiten en om van gedachten te wisselen over de aanwending van afzETFondsen in de land- en tuinbouwsector stimuleert de reflectie over tal van zaken. De tijd ontbrak om als antwoord op deze uitnodiging een technische studie en een technisch georiënteerd betoog te brengen. Maar dat is misschien ook niet wenselijk. Op deze samenkomst kan het geen kwaad zich enkele normatieve beschouwingen te veroorloven.

Mijn beschouwingen zullen hierop neerkopen : ten eerste, dat acties gefinancierd bij middel van afzETFondsen beperkt dienen te worden tot deze gebieden waar dwingende economische redenen bestaan om collectieve acties op het getouw te zetten; ten tweede, dat dergelijke acties het best ondernomen worden volgens dezelfde principes voor efficiënt beheer die voor alle ondernemingen gelden of zouden moeten gelden; ten derde, dat deze activiteiten, en ik doel hoofdzakelijk op afzetmarketing voor land- en tuinbouwproducten niet noodzakelijk moeten gecopieerd worden op de marktbenadering der grote merkfabrikanten van consumentengoederen. Op elk van deze punten bestaat er enig gevaar -soms kan dit met ervaringsgegevens gestaafd worden- dat deze evidente regelen sneuvelen zelfs vooraleer men tot concrete actie overgaat.

AFZETFONDSEN : WANNEER EN WAARTOE ?

De fruitsector was vriendelijk genoeg mij enkele jaren geleden uit te nodigen om deel te nemen aan het denken om de commerciële lijn op dit gebied uit te bouwen of waar nodig aan te passen en te verbeteren. Het is voor een academicus niet slecht om nieuwe perspectieven te leren kennen en verplicht te worden tot het stellen van vragen aan zichzelf en aan anderen.

Als wij het eenvoudig mogen stellen is de samenkomst van vandaag bedoeld om van gedachte te wisselen over de vraag hoe onze telers en onze tussenhandel hun appels en peren beter kunnen verkopen. Nu rijst bij mij de vraag : waarom moeten wij die mensen eigenlijk scholen en bijstaan in het verkopen van hun waar ? Appelen en peren zijn geen hoogtechnologisch product en het verkopen ervan is evenmin een hoogtechnische kunst. Kunnen de telers en de handelaars, samen met de veiling desnoods, niet best zelf hun zaak beredderen. En indien zij niet uitgerust of bekwaam zijn om zelf de marketing van hun product te verzorgen, zijn er dan geen andere marktpartijen die deze taak willen opnemen ?

Het is nodig deze vraag op te werpen, want binnen niet al te lange tijd zullen her en der afzetfondsen afgeroomd worden en de vraag waartoe men deze middelen zal bestemmen lijkt soms wezensgroot. Eigenlijk klinkt de heffing van afzetfondsen in deze tijd van buikriemtoesnoering een beetje als een laatgekomen reflex uit het subsidie-tijdperk. Maar er is toch wel een verschil : met subsidies weet je meestal niet uit welke zak zij worden geheven en is het al te duidelijk in welke zak zij terechtkomen. Mijn indruk van de afzetfondsen is omgekeerd : men heeft het de telers reeds duidelijk gemaakt dat zij een bijdrage zullen moeten leveren, maar wie, of hoe men, daarvan zal genieten moet ze nog verduidelijkt worden.

De afzetfondsen, zo dunkt mij, dienen om collectieve actie mogelijk te maken daar waar deze niet tot stand zou komen door spontaan initiatief. De reden om de bijdrage tot het gezamenlijk initiatief verplichtend te maken is dat men het niet hebben kan dat iemand gratis op de sleep van het collectief zou meerijden. Wanneer heeft collectieve actie in deze voorstelling zin ? De economie suggereert een aantal voorwaarden : positieve externaliteiten van het individueel initiatief

(zoals wanneer de bloei van mijn boomgaard ook uw genoeg is), de mogelijkheid om schaalvoordelen te bereiken (zoals met reclame, waar je minimaal een zekere hoeveelheid decibel moet produceren, wil je gehoord worden), de risico-reductie en het machtsargument (samen sterk, ongeacht of de vijand in verspreide of in geconcentreerde slagorde aantreedt), e.d.

Wanneer een aantal initiatieven niet spontaan tot stand komen op individueel vlak, dan is een collectieve actie gewettigd, mits bepaalde voorwaarden voldaan zijn. Dat zulke actie totnogtoe achterwege bleef kan derhalve betekenen dat aan de voorwaarden niet voldaan is, dat collectieve actie niet wenselijk is. Afzetfondsen mogen niet substitueren voor initiatieven die spontaan zullen ontstaan indien er de ruimte toe zou bestaan. Indien er totnogtoe geen initiatief kwam op bepaalde gebieden, dan is het mogelijk omdat die initiatieven niet wenselijk of nuttig zijn. Ik wil er ons dus voor behoeden om collectieve actie bij voorbaat nuttig of goed te verklaren. Het is natuurlijk gemakkelijk te zeggen hoe het niet moet of wat niet moet, dan te zeggen hoe of wat moet. Er zijn nochtans enkele aanwijzingen over gevallen waar collectieve marketing-inspanningen verantwoord lijken, al was het maar omdat er geslaagde, performante voorbeelden van zijn.

Een eerste domein heeft te maken met investeringen in de diepte, hoofdzakelijk ontwikkelingswerk. Men denke hier aan het vormingswerk en aan de ontwikkeling van nieuwe rassen en teeltmethodes. Een tweede domein of voorbeeld heeft te zien met de ontwikkeling van nieuwe, mogelijke en riskante markten, met als duidelijkste geval de exportmarkten. De Belgische export van tuinbouwproducten kan ternauwernood als export bestempeld worden : hij valt praktisch stil zodra meer dan een grens moet overschreden worden of van zodra men het water moet oversteken. Export betekent risico, de noodzaak om barrières

te overwinnen en om lang voor dat men oogst, te zaaien. Dat is over het algemeen slechts mogelijk wanneer men met verschillende betrokkenen gaat samenwerken. Dan is het nog de vraag of zulks door een afzetorgaan zelf moet gebeuren, dan wel of het volstaat de telers of handelaars een duwtje te geven. Dit brengt mij trouwens tot de opmerking dat alle organismen die men schept, die niet sui generis tot stand komen, een bij-voorbaat-vastgestelde en beperkte levensduur zouden moeten toegemeten krijgen. Onze instellingen zijn niet altijd slecht, zeker niet van bij de aanvang, maar zij hebben de neiging zichzelf te overleven.

Of een afzetbevorderend organisme zin heeft op de lokale markt durf ik niet zonder meer beamen. Het lijkt mij soms toe dat inspanningen ter bevordering van de afzet op de eigen markt meer beantwoorden aan de noodzaak om de bijdragende telers een verantwoording voor de heffingen te leveren of om de promotionele raadgever tegemoet te komen, dan om commerciële objectieven te realiseren. Indien men inspanningen voor de marketing op lokaal vlak nuttig acht, dan zou ik aanbevelen daar slechts aan te beginnen op grond van een nauwgezette rentabiliteitsstudie.

AFZETFONDSEN DOELMATIG BEHEREN

Misschien krijgt men de indruk een politiek of ideologisch betoog te horen ten gunste van het private initiatief en tegen het collectieve. Voor zulke vrees kan ik u geruststellen, want de beginselen van het private initiatief worden ook in private ondernemingen met de voeten getreden, en ik ken organisaties uit de collectieve sector die meer onderneming zijn dan sommige echte ondernemingen. Het onderscheid dat wij moeten maken ligt tussen performerende en niet performerende organisaties, tussen organisaties die het doen gebeuren, die het gedaan krijgen, en organisaties waar het niet gebeurt. In het denken over wat

een organisatie performerend maakt evolueren de gedachten, ook in de marketing. Een lange tijd ging de aandacht uit naar het statische, het organisatorisch-institutionele. Nadien, en ik spreek mede over mijn generatie, heeft men de klemtoon gelegd op het technische van de marketing. Vandaag, en ik meen dat het niet enkel een mode is, ook niet een eeuwig ronddraaien, maar een gedegen evolutie, is er veel drukte over organisatorische processen en waarden. Het is onvermijdelijk geworden "In Search of Excellence" aan te halen om te verduidelijken waar men vandaag op let ter verklaring van performantie in ondernemingen.

Performante ondernemingen laten zich als volgt kennen :

- zij zijn verslaafd aan de actie : wat zij doen is eigenlijk niet zo belangrijk, zolang ze maar iets doen in plaats van te blijven zitten en piekeren. Ik vermoed dat dit een reden is waarom er universiteiten zijn en waarom een universiteit geen onderneming is, of dan toch geen performerende onderneming. Mijn conclusie is eveneens dat de organisatie die afzetfondsen beheert zich minder moet bezighouden met studiedagen en marktonderzoek dan met actie, desnoods om het even welke actie, maar actie ;

- zij hebben rechtstreeks voeling met de markt : zij zijn meer bepaald bekommerd dat hun medewerkers op een of andere wijze bij de verkoop betrokken worden. Een afzetorganisatie zou dus best verkopen. Zij hoeft niet noodzakelijk landbouwproducten te verkopen : zij kan ook advies verkopen, of een cooperatief label. Maar het is best dat zij bestaat door iets af te zetten op de markt. De medewerkers, op hun beurt, verkrijgen het best ervaring in het verkopen van wat de organisatie aan haar markt biedt ;

- zij waarderen autonomie en ondernemerschap bij de medewerkers; de meerwaarde wordt op termijn gevrijwaard door de individuele vindingrijkheid van die medewerkers; door de nieuwe initiatieven die zij lanceren ;

- zij putten hun productiviteit uiteindelijk uit de medewerkers eerder dan uit machines, procedures, marktonderzoek of raadgevers ;
- het management gaat zelf aan de slag, is niet bang om zijn handen vuil te maken ;
- presterende ondernemingen blijven bij hun leest : zij streven synergie na eerder dan diversificatie ;
- presterende ondernemingen houden hun structuren slank en kort ;
- presterende ondernemingen zijn terzelfdertijd strict en los : men eist dat de medewerkers de waarden van de organisatie aankleven, maar men laat ze een ruime bewegingsmarge toe binnen deze grenzen.

In Search of Excellence werd geschreven op het lijf van grote Amerikaanse bedrijven; het is ongetwijfeld ook dienstig aan een ontluikende ideologie. Maar er valt ook veel uit te leren wanneer wij straks het soort organisme gaan ontwikkelen en evalueren dat de afzetfondsen zal beheren. Ik zal niet uit de biecht klappen door te stellen dat pogingen om tot een collectieve marketing-ondersteuning te komen in de agrarische sector niet steeds en volledig geslaagd waren.

Wat behelst het uitbouwen en tewerkstellen van een commerciële lijn in de agri-sector ? Laat ons niet nogmaals een technisch gericht expose geven over marketing-tactieken.

Ik mag mij misschien inspireren aan het marketing-denken dat op dit ogenblik verricht wordt door een vriend op een van de ziekenfondsen van ons land, waar men zich om diverse redenen genoodzaakt ziet meer aandacht te besteden aan de commerciële lijn. Hun redenering is hier nuttig, omdat zij de Marketing-demarche vat in een logisch gestructureerd raamwerk. Voor deze instelling, en dat geldt voor alle organisaties, volgen drie momenten elkaar op in de marketing : het eerste moment is dat waardoor men de buitenwereld in de organisatie binnenbrengt; tijdens of door dit moment zal een vorm van osmose met de

buitenwereld bewerkstelligd worden; het tweede moment is het reflectie-moment binnenin de organisatie; het derde moment is dat van het naar buiten treden. Dit gedacht is niet bijzonder diep, maar het helpt de redenering organiseren.

DE BUITENWERELD BINNENBRENGEN

Wij moeten toegeven dat het binnenbrengen van de buitenwereld iets meer, of in elk geval iets anders is dan enkel het geregeld laten uitvoeren van grootschalige opiniepeilingen. Het gaat hier meer om het bezorgen van tijdige en relevante informatie en feedback. Ik stel terzake de vraag of de sector niet meer kan gebaat zijn bij frequente en kleine onderzoeken, met meer aandacht voor de communicatie van deze resultaten naar de betrokkenen toe. Deze informatie dient ook voor een deel feed-back informatie te zijn, ter controle van het marketing-apparaat door de belanghebbenden. Verder moet hier ook een inspirerende, meer naar de diepte en de lange termijn-gerichte taak vervuld. Wij bedoelen hier vorming door informatie over technische trends, economische en wetenschappelijke ontwikkelingen. Deze taken worden reeds op verschillende plaatsen vervuld. Het is de vraag hoever een marketing-organisme voor de sector zich ermee moet inlaten; de vraag mag minstens beschouwd worden, want de taak waar wij het over hebben zal nopen tot herziening in het licht van de aan de gang zijnde informatie- en communicatierevolutie. Andere, snellere en meer personaliseerbare communicatiemiddelen zullen minder lang op zich laten wachten dan men vermoedt of vreest.

HET EXTERNE ORIENTEREN VAN DE BINNENWERELD

De moeilijkheid van organisaties en van hun marketing is dat zij mettertijd hun eigen, interne logica gaan volgen. De interne logica is bureaucratisch en administratief en de klant heeft daar weinig boodschap aan; of anderzijds : de boodschap is soms zeer klaar, maar wanneer het zover komt, is het voor de organisatie reeds te laat.

Een organisatie slagvaardig krijgen en houden, daarover gaat het in feite in het boek "In Search of Excellence".

Ik meen dat er een aantal richtlijnen kunnen gegeven worden.

Vooreerst dient de organisatie zich te verbinden tot een strategie, een optie. Hierboven werd reeds gezegd dat de optie zelf minder belangrijk is dan het bestaan van tenminste een optie. Bieden zich meerdere opties aan, dan heeft men ook de luxe van de keuze. De mogelijkheid bestaat zelfs om binnen eenzelfde organisatie simultaan meerdere, zelfs concurrerende, opties na te streven. Dat laatste werkt meestal positief in op de resultaten en de actie. Inzake de marketing der afzetfondsen zal de keuze van of tussen opties evenmin vermeden kunnen worden : doelt men hoofdzakelijk op export, hoofdzakelijk op het luxe-segment, bundelt men de middelen tijdelijk ten gunste van een bepaalde actie ?, e.d.m. Vervolgens dient de organisatie binnen de optie die werd gelicht actie-modellen, werkprocedures, feedback-circuits, organisatiestructuren en nog van dat slag dingen te ontwikkelen. Vele bedrijven hebben terzake ervaren dat een functioneel opgestelde organisatie tekortschoot : zij grepen naar alternatieve opstellingen zoals "product management" of "segment management" die hun deugdelijkheid bewezen hebben.

HET GEZICHT VAN DE ORGANISATIE ZICHTBAAR MAKEN

Dit onderwerp roept onwillekeurig de gedachte op aan reclame. De organisatie moet zich kenbaar maken in de richting van de opties die zij gelicht heeft, in het raam van de strategie die zij voeren wil, bij het publiek dat haar in eerste aanleg aanbelangt. Men redeneert maar al te vaak alsof het publiek, de doelgroep, iedereen omvat en dus een imago moet gemaakt worden dat alles betekent voor iedereen. Massareclame is fijn, zolang je de middelen hebt om navenant de commerciële inspanning te spijsen. Er zijn echter alternatieven, die wellicht met een fijnere inslag en eventueel meer sequentieel kunnen uitgevoerd worden. Meer bepaald kan je hier denken aan het buitenland en aan de distributie. Het "buiten-buitenland" dat welk niet meteen over de grens begint, vergt voor de commerciële bewerking meer dan enkel reclame naar de consument. De tussenhandel is belangrijk, en een vorm van "push-marketing" kan hier vereist zijn. Push-marketing is niet zo opzienbarend, zo heroïsch als pull-marketing. Deze vorm van marketing is niet noodzakelijk minder efficient. Ook voor de marketing van de land- en tuinbouwproducten op de binnenlandse markt kan met voordeel meer aandacht besteed worden aan de tussenhandel en aan het alternatief van commerciële acties die vooral via deze tussenhandel werken.

ER ZIJN MEERDERE MARKETING-MODELLEN

Dit laatste onderwerp is in feite reeds aangesneden. Wij zegden dat performerende ondernemingen zich niet zozeer laten kennen door wat zij doen, als wel door het feit dat zij iets doen. Zopas stelden wij de mogelijkheden van pull-marketing tegenover die van push-marketing. De

boodschap is dat er voor de concrete commerciële actie door afzetorganen bijna onbeperkte aantallen mogelijke actievarianten openstaan. Het valt te vrezen dat het denken over de marketing van tuinbouwproducten te zeer gekleurd wordt door het enige voorbeeld van enkele, weliswaar zeer geslaagde, pull-marketeers. Het gevaar daarvan is dat men zich zou laten verleiden door voorbeelden die ons minder liggen en dat wij zouden concurreren op een terrein dat ons minder past. Deze opmerkingen laten mij toe deze bijdrage te beëindigen met een gezagsargument, vermits de befaamde Michael Porter van de Harvard Business School in zijn pas verschenen boek, *Competitive Advantage*, eveneens tot het besluit komt dat er duizenden manieren bestaan waarop een bedrijf concurrentieel kan zijn; waar het op aan komt is dit potentieel concurrentieel voordeel om te zetten in concrete commerciële actie.

**AFZETFONDSEN EN ACTIEVER AFZETBELEID
GROENTEN EN FRUIT**

AFZETBELEID IN NEDERLAND
M.T.G. Meulenberg

Afzetbeleid in Nederland.

Door M.T.G. Meulenberg

1. Inleiding

Nederlandse groenten en fruit worden in binnenlandse en buitenlandse markten in concurrentie met het aanbod uit andere landen verkocht. Deze concurrentie neemt toe als gevolg van een toenemend aantal aanbieders in de markt bij een matig groeiende vraag. Om die reden is het voeren van een marktbeleid voor deze produkten een harde noodzaak. Gezien de structuur van produktie en afzet is de ontwikkeling en uitvoering van een dergelijk marktbeleid een opgave voor de bedrijfstak als geheel. Het is zonder meer duidelijk dat de individuele tuinder de capaciteiten mist om een dergelijk beleid gestalte te geven. Ook de gemiddelde groothandelsonderneming is van onvoldoende omvang om een dergelijk beleid te kunnen voeren. De marketing -het marktbeleid- voor deze produkten op het niveau van de bedrijfstak, in ons betoog aangeduid als bedrijfstakmarketing, wordt in Nederland uitgevoerd door de tuinbouwveilingen en door het Produktschap voor Groenten en Fruit. De wijze waarop deze marketing gestalte krijgt, in het bijzonder voor wat betreft reclame en verkoopbevordering, is het onderwerp van dit artikel.

De opzet van dit artikel is als volgt. Allereerst wordt aandacht geschonken aan de karakteristieken van bedrijfstakmarketing in de landbouw in het algemeen. Vervolgens wordt ingegaan op activiteiten, die hierbij aan de orde kunnen komen. Deze worden met name beïnvloed door de marktvorm waaronder de produkten worden afgezet. Dit meer algemene gedeelte van onze beschouwing sluit af met het vraagstuk hoe bedrijfstakmarketing in de landbouw kan worden geïnstitutionaliseerd. Vervolgens zal worden ingegaan op bedrijfstakmarketing in de Nederlandse groente- en fruitsector. De activiteiten van het veilingwezen en van het Produktschap voor Groenten en Fruit, in het bijzonder op het gebied van reclame en verkoopbevordering, komen aan de orde. De taakverdeling tussen deze twee instellingen op het gebied van bedrijfstakmarketing voor groenten en fruit wordt belicht. Tot slot zullen enige conclusies worden getrokken.

2. Karakteristieken van en voorwaarden aan bedrijfstakmarketing

Elders is bedrijfstakmarketing door ons omschreven als: "Bedrijfstak-activiteiten gericht op de optimale aanpassing van een produkt (categorie) aan de behoeften en wensen van potentiële afnemers, binnen het kader van de door de betreffende bedrijfstak geformuleerde doelstelling, met behulp van de "Marketing Mix" en ondersteund door marktonderzoek" (Meulenberg, 1981).

Deze taak is voor landbouwprodukten aan de orde indien individuele ondernemingen dit beleid onvoldoende gestalte kunnen geven.

Om op een zinvolle wijze bedrijfstakmarketing te plegen moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. Elders hebben wij deze voorwaarden onderscheiden in noodzakelijke voorwaarden en in voldoende voorwaarden. Noodzakelijke voorwaarden werden omschreven als voorwaarden waaraan moet worden voldaan wil men in beginsel de totstandkoming van bedrijfstakmarketing overwegen. Voldoende voorwaarden werden aangeduid als voorwaarden waaraan in belangrijke mate moet zijn voldaan om bedrijfstakmarketing in concreto te kunnen uitvoeren (Meulenberg, 1983).

Als noodzakelijke voorwaarden om bedrijfstakmarketing zinvol te maken gelden:

- a) dat het produkt van de ondernemingen uit de betreffende bedrijfstak voldoende homogeen is (homogeen ten aanzien van de produkt-aspecten waarop de bedrijfstakmarketing zich richt).
- b) dat de markt van het betreffende produkt een zodanige dynamiek vertoont, dat de hieruit voortvloeiende marketingvraagstukken niet louter door de werking van de marktprijs kunnen worden opgelost.

Het behoeft naar onze mening weinig discussie dat de markt van groenten en fruit in Nederland aan deze noodzakelijke voorwaarden voor het zinvol toepassen van bedrijfstakmarketing voldoet. De produkten die door de Nederlandse tuinders en fruittellers worden geproduceerd vertonen, zeker na sortering op kwaliteit en grootte, grote overeenkomst. Ook is de Westeuropese markt voor verse groenten en fruit zo dynamisch, dat een optimale aanpassing van vraag en aanbod niet door de marktprijs alleen tot stand kan worden gebracht. Men denke slechts aan de consumentenbehoefte aan variatie, aan de wensen van de detailhandel en aan de groeiende concurrentie van nieuwe aanbieders op de markt. Ook de vernieuwingen in produktietechniek vergroten de dynamiek in de tuinbouw.

Is aan de noodzakelijke voorwaarden voor het zinvol uitvoeren van bedrijfstakmarketing voldaan, dan betekent dit nog niet zonder meer dat bedrijfstakmarketing in concreto moet worden verricht. Hiertoe moet ook aan een aantal andere voorwaarden, door ons als voldoende voorwaarden aangeduid, voldaan zijn.

Als voldoende voorwaarden kunnen onder meer worden genoemd:

- a) ondernemingen kunnen individueel geen bevredigde oplossing vinden voor een aantal marktproblemen van het generiek produkt, zoals tomaat of komkommer
- b) de omzet van individuele ondernemingen is sterk afhankelijk van één produkt, zoals tomaat of komkommer
- c) de marketingvraagstukken van het betreffende produkt zijn van structurele aard
- d) het produkt van de betreffende bedrijfstak heeft een eigen identiteit ten opzichte van het produkt van buitenlandse aanbieders.

Ook aan deze voorwaarden voldoet de Nederlandse markt voor groenten en fruit in hoge mate. ad a) De 22000 bedrijven met hoofdberoep tuinbouwer en met een gemid-

delde bedrijfsgrootte van 3,8 ha. (Landbouw-Economisch Instituut, 1984) kunnen uiteraard individueel geen bevredigende marketing voor het generieke produkt bedrijven. Hetzelfde geldt voor het betrekkelijk grote aantal groothandelsondernemingen, te weten 820 binnenlandse groothandelaren (met een gemiddelde omzet van 3,3 miljoen gulden in 1982) en 349 export- respectievelijk 108 importhandelaren (Rabobank, 1984); ad b) De specialisatie in de Nederlandse tuinbouw, zeker in de glastuinbouw, is ver voortgeschreden en maakt de tuinder afhankelijk van de inkomsten uit de afzet van een beperkt aantal produkten, bijvoorbeeld van tomaat of komkommer; ad c) Er doen zich geregeld marktproblemen van structurele aard voor, zoals noodzakelijke aanpassingen in het assortiment of verzadiging van de markt voor bepaalde produkten; ad d) De Nederlandse groenten en fruit hebben, met name door de aanduiding van het gebied van herkomst en door de verpakking, een eigen identiteit ten opzichte van het groente en fruit aanbod uit andere landen.

Het voorgaande maakt duidelijk dat bedrijfstakmarketing noodzakelijk en mogelijk is voor Nederlandse groenten en fruit.

3. Aktiviteiten in het kader van bedrijfstakmarketing

Bedrijfstakmarketing zal in beginsel moeten uitgaan van het "Marketing Management" concept, te weten hoe de "Marketing-Mix" -produkt, prijs, reclame en distributie- zodanig op de behoeften en wensen van de potentiële afnemers wordt afgestemd dat de marketing doelstelling voor het betreffende generieke produkt wordt gerealiseerd. De vormgeving van de "Marketing-Mix" is in bedrijfstakmarketing afhankelijk van de mate waarin overeenstemming over de gezamenlijke marketing doelstellingen wordt bereikt en van de wijze waarop het samenspel tussen de marketing van bedrijfstak en die van individuele ondernemingen is geprogrammeerd. Zo kan het zijn dat bedrijfstakmarketing zich slechts op één, of een beperkt aantal, marketing-aspecten of marketing instrumenten richt. Een voorbeeld is bedrijfstakmarketing die zich alleen op reclame en verkoopbevordering richt. Echter ook in dat geval zal het reclamebeleid op bedrijfstakniveau afgestemd moeten zijn op het beleid van de ondernemingen uit de bedrijfstak ten aanzien van de overige instrumenten van de "Marketing Mix".

In beginsel zijn de volgende activiteiten in Bedrijfstakmarketing aan de orde.

- Bedrijfstakmarketing zal zijn basis moeten vinden in een marketing informatie systeem voor de bedrijfstak. Dit systeem zal de volgende activiteiten moeten omvatten:

a) een systematische verzameling van gegevens over de belangrijkste marktvariabelen van het betreffende produkt; b) een analyse van marktgegevens ten behoeve van een tijdige signalering van en goed inzicht in belangrijke marktontwikkelingen; c) het afleiden van het meest wenselijk geacht beleid voor de toekomst; en d) het gemakkelijk toegankelijk maken van deze informatie voor potentiële gebruikers in de bedrijfstak tegen aanvaardbare kosten.

- De taken van bedrijfstakmarketing ten aanzien van het produkt zijn velerlei en hangen nauw samen met de capaciteit van de individuele ondernemingen op dit gebied. Handhaving van een gunstig imago voor het generieke produkt kan worden bevorderd door kwaliteitscontrole, graderingssystemen en wettelijke voorschriften; zoals in Nederland onder meer worden uitgevaardigd in het kader van de Landbouwkwaliteitswet. Reklame en andere vormen van verkoopbevordering kunnen een belangrijke rol vervullen in de verbetering van het produkt-imago. Verbetering van eigenschappen van het generiek produkt kunnen worden bewerkstelligd door collectief speur- en ontwikkelingswerk

- Prijsbeleid wordt in het kader van bedrijfstakmarketing voor landbouwprodukten meestal gevoerd door de beïnvloeding van het collectief aanbod van de bedrijfstak. Daarnaast is het doorzichtig maken van de markt onder meer door markt-informatie over aanvoer en prijzen een instrument in het kader van het prijsbeleid.

- Reklame en verkoopbevordering worden in de landbouw veel gebruikt om de positie van een generiek produkt in binnen- en buitenlandse markten te versterken. De inzetbaarheid van deze instrumenten is afhankelijk van de homogeniteit in het produktaanbod; men denke in dit verband aan het al of niet voeren van merken door individuele ondernemingen.

- Samenwerking in distributie, zoals bij transport en voorraad houden, kan de doelmatigheid van de doorstuwning van produkten bevorderen. Ook komt het voor dat op bedrijfstakniveau met luchtvaartmaatschappijen en spoorwegmaatschappijen wordt onderhandeld over transportfaciliteiten ten behoeve van de individuele ondernemingen. De infrastructuur is in het algemeen van grote betekenis voor de fysieke distributie door individuele ondernemingen en vormt als zodanig een onderwerp van bedrijfstakmarketing.

Zoals reeds werd opgemerkt, hoeft/kan bedrijfstakmarketing niet altijd alle bovengenoemde marketing-aktiviteiten ter hand te nemen. Minimaal zal in het kader van bedrijfstakmarketing een markt-informatie-systeem voor het generieke produkt worden opgebouwd. Maximaal worden alle marketing beslissingen over het generieke produkt op het niveau van de bedrijfstak genomen. Daartussen kunnen allerlei tussenvormen voorkomen, afhankelijk van de marktproblemen en van de marktstructuur.

4. Institutionalisering van bedrijfstakmarketing.

Bedrijfstakmarketing zal zodanig moeten worden geïnstitutionaliseerd, dat de te verrichten taken goed kunnen worden uitgevoerd. De beschikbare alternatieven voor het institutionaliseren van bedrijfstakmarketing kunnen worden geclassificeerd als: a) overheidsinstanties met voldoende bevoegdheden ten aanzien van de markt, zoals verkooporganisaties van de overheid; b) bedrijfstakorganen die door de overheid met bepaalde wettelijke bevoegdheden zijn toegerust, zoals produktschappen en Marketing Boards; c) bedrijfstakorganen die op privaatrechtelijke basis stoelen, zoals het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen en d) informele overlegorganen die niet op een wet of op contractuele afspraken berusten. De keuze uit deze alternatieven hangt uiteraard samen met de heersende economische orde in een bepaald land.

Aanvaardbaarheid van de te kiezen structuur voor de leden van de bedrijfstak alsmede de kosten en effectiviteit van de bedrijfstakmarketing zijn andere voor de hand liggende criteria. (Voor verdere discussie dienaangaande, zie Meulenberg, 1983).

5. Bedrijfstakmarketing in de Nederlandse tuinbouw.

Er is in het voorgaande betoogd dat in de Nederlandse tuinbouw aan de noodzakelijke en aan een aantal voldoende voorwaarden voor bedrijfstakmarketing is voldaan. De belangrijkste instituten die bedrijfstakmarketing plegen zijn de coöperatieve tuinbouwveilingen en het Produktschap voor Groenten en Fruit. In dit hoofdstuk zullen we een aantal werkzaamheden van deze twee marketingcentra voor Nederlandse groente en fruit beschrijven.

In hoofdstuk 6 zal daarna in het bijzonder op de reclame en verkoopbevordering worden ingegaan.

5.1. De Nederlandse coöperatieve veilingen voor groenten en fruit; hun bijdrage aan de marketing van groenten en fruit.

De tuinbouwveilingen in Nederland zijn gestart in 1887. Oorspronkelijk was hun functie om de prijsvorming voor groenten en fruit te verbeteren. Door concentratie van vraag en aanbod werd gestreefd naar een prijsvorming, die de vraag- en aanbodsverhoudingen in de markt goed weerspiegelde. Additionele voordelen van het veilingstelsel bleken reeds spoedig de volgende: zekerheid van betaling voor de teler, een breed aanbod van produkten op één plaats,

meer mogelijkheden om kwaliteitscontrole uit te oefenen, de mogelijkheid om te sorteren naar grootte en kwaliteitsklasse en om de verpakking te standaardiseren. In het bestek van dit artikel is het onmogelijk om de geschiedenis van bijna 100 jaren coöperatief veilingwezen te schetsen. Per 1983 functioneerden 47 coöperatieve tuinbouwveilingen voor de afzet van groenten en fruit. De omzet van deze veilingen bedroeg in 1983 2.8 miljard gulden (Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, 1984). Volgens een publicatie van de Nationale Coöperatieve Raad hadden deze veilingen in het jaar 1982 een marktaandeel van 84% in de verkopen van groenten en van 82% in de verkopen van fruit (Nationale Coöperatieve Raad, 1984). De coöperatieve veilingen voor groenten en fruit hebben een overkoepelende organisatie, het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen in Nederland. Gesticht in 1918, is dit Bureau vooral na de tweede wereldoorlog tot een marketing-centrum voor de bedrijfstak uitgegroeid. De coöperatieve veilingen voor groenten en fruit hebben sinds de Tweede Wereldoorlog hun marketing-activiteiten ten behoeve van de bedrijfstak vooral via dit Centraal Bureau vorm gegeven. De volgende activiteiten verdienen vermelding. Het prijsvormings proces is in 1949 uitgebreid met de introductie van het minimumprijssysteem. De fondsen die gevormd werden om het minimumprijssysteem te financieren zijn verder uitgebreid tot zogenaamde produktenfondsen waarin niet alleen heffingen voor het minimumprijssysteem worden gestort, maar ook heffingen voor reclamekosten zijn opgenomen. Reclame en verkoopbevorderende activiteiten van het Centraal Bureau zijn geleidelijk zeer belangrijk geworden. In 1984 werd in totaal 14,1 miljoen gulden aan reclame en verkoopbevordering besteed. De bemoeienissen met produkt en verpakking betroffen in eerste aanleg kwaliteitscontrole en technische dienstverlening. Met de opkomst van de behoefte aan bedrijfstakmarketing voor Nederlandse groenten en fruit, is de produktpolitiek van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen verbreed en verdiept. De verpakking wordt niet alleen vanuit technische maar ook vanuit commerciële gezichtshoek benaderd. Men denke aan de eenmalige verpakking. Produktpolitieke overwegingen hebben ook een rol gespeeld bij de verdere concentratie van veilingen. Grote veilingen kunnen immers een breder assortiment produkten aanbieden. Het verst is de produktpolitiek verdiept bij de zogenaamde nieuwe teelten. Veelbelovende nieuwe produkten die in andere landen al geproduceerd werden zijn door het Centraal Bureau in Nederland geïntroduceerd. Telers die bereid zijn het nieuwe produkt te telen, krijgen voor een aantal jaren een bepaalde prijs gegarandeerd.

Na enige jaren moet het produkt zonder financiële steun winstgevend kunnen zijn voor de teler en wordt geen prijs meer gegarandeerd door het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen. Op deze wijze is een aantal nieuwe produkten succesvol in de Nederlandse tuinbouw geïntroduceerd. Het behoeft geen betoog dat een dergelijke procedure staat of valt met de bekwaamheid en met de dynamiek van de tuinder. Deze wordt immers niet gedwongen om dergelijke nieuwe produkten te gaan telen. Voor wat betreft de distributie van groenten en fruit kan worden gewezen op de uitbouw van de commerciële dienstverlening aan de detailhandel. Hierbij valt ook te wijzen op de samenwerking in promotionele programma's, op de voorlichting aan de detailhandel over de behandeling van groenten en fruit in de winkel en op de aandacht voor eventuele speciale wensen van de detailhandel ten aanzien van de verpakking. Deze en veel andere marketing activiteiten ten behoeve van groenten en fruit worden door het Centraal Bureau ondersteund met marktonderzoek, in het bijzonder het consumentenonderzoek en onderzoek in de handelskanalen. De tuinders zijn als lid van een coöperatieve veiling verplicht om aan bepaalde marketing-beslissingen van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen mee te werken. Voorbeelden hiervan zijn de wijze van verpakking, het tijdstip van aanvoer, de heffingen voor de produktfondsen en de methode van kwaliteitscontrole. Bij andere marketing activiteiten berust de uitvoerbaarheid volledig op de overtuiging van de individuele telers. De reeds genoemde introductie van nieuwe teelten is hiervan een voorbeeld.

Voor het verrichten van transacties, die moeilijk via het traditionele veilingssysteem zijn op te lossen, hebben de veilingen een speciale instelling in het leven geroepen, Centraal Bureau-2. De transacties via het Centraal Bureau -2 betreffen vooral hard fruit en vertonen in de afgelopen jaren geen structurele groei: 11036 ton hard fruit in 1982/83, 6683 ton in 1981/82 en 12319 ton in 1980/81 (Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, 1984). Men zou de bedrijfstakmarketing van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen kunnen typeren als marketing op basis van overleg en overreding. Dat dit zonder de dwang van eigendomsoverdracht of van contracten zo succesvol verloopt, lijkt onder meer toe te schrijven aan de coöperatieve structuur, aan de overheersende marktpositie die de veilingen in het afzetkanaal van groenten en fruit innemen, aan de bekwaamheid en kennis die het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen heeft opgebouwd en aan het feit dat zowel tuinders als groothandelaren dynamische ondernemers zijn.

5.2 Het produktschap voor groenten en fruit; zijn bijdrage aan de marketing van groenten en fruit.

5.2.1. Enkele algemene karakteristieken van produktschappen.

Produktschappen bestaan in Nederland op grond van de wet op de Bedrijfsorganisatie uit 1950. Hun taakomschrijving volgens artikel 71 van de wet Bedrijfsorganisatie luidt: "De produkt-, de hoofdbedrijf- en de bedrijfschappen hebben tot taak aan het belang van het Nederlandse volk dienende bedrijfsuitoefening door de ondernemingen, waarvoor zij zijn ingesteld, te bevorderen, alsmede het gemeenschappelijk belang van de ondernemingen en van de daarbij betrokken personen te behartigen". Een produktschap omvat de ondernemingen die betrokken zijn bij de produktie, verwerking en afzet van een bepaald produkt: bijvoorbeeld het Produktschap voor Groenten en Fruit omvat de teelt, de industrie en de handel. Werkgevers en werknemers zijn in beginsel paritair vertegenwoordigd in het bestuur van een Produktschap. Produktschappen hebben op grond van hun instellingswetten de bevoegdheid om zaken te regelen die verband houden met het economisch verkeer tussen de verschillende stadia van voortbrenging en afzet in de bedrijfskolom van landbouwprodukten. De activiteiten van Produktschappen concentreren zich thans vooral op:

- overleg in bestuur en commissies over ontwikkelingen in en problemen, respectievelijk mogelijkheden van markten en ondernemingen in de bedrijfskolom van het desbetreffende produkt;
- het uitvaardigen van verordeningen, zowel autonome verordeningen, waartoe Produktschappen krachtens de instellingswet bevoegd zijn, als verordeningen in medebewind, dus binnen het kader van andere wetten, zoals Warenwet, Landbouwwet en In- en Uitvoerwet;
- de uitvoering van taken in medebewind, zoals bij administratieve uitvoering van het EG-landbouwbeleid;
- adviezen aan de Overheid (onder meer omdat Produktschappen in het kader van een aantal wetten moeten worden gehoord) en
- daden van vrij bestuur zoals subsidiëring van wetenschappelijk onderzoek en reclame.

Vanuit de gezichtshoek van het marktbeleid van de ondernemingen die tot een bepaald Produktschap behoren, zijn de activiteiten van Produktschappen in te delen als:

- ondersteuning van de marktpositie van een bepaald produkt op het niveau van de sector door activiteiten op het gebied van:
het produkt, zoals financiering van wetenschappelijk onderzoek gericht op kwaliteitsverbetering en innovatie, kwaliteitsverordening gericht op

kwaliteitshandhaving en op homogeniteit van het aanbod, preventieve gezondheidszorg voor dieren gericht op kwaliteitsverbetering en adviseren in het kader van de Warenwet;

de prijs, zoals minimumprijsregelingen bij brood en volle melk ter vermijding van onereuze concurrentie;

de reclame en verkoopbevordering, zoals de collectieve reclame voor zuivelprodukten en melk, vlees en bloemen;

- registratie van marktgegevens en marktonderzoek, zoals het verzamelen van gegevens over markten, onderzoek van samenhangen in de markt, het verrichten of financieel ondersteunen van marktexperimenten en het doorlichten van bedrijfstakken en branches om knelpunten op te sporen;
- stimuleren van het leveren van bijdragen aan of het uitvoeren van herstructureringsplannen in de sector, zoals bij broodbakkerij en bij beschuitindustrie;
- algemeen overleg over de marktsituatie waaruit adviezen, in het bijzonder voor de Overheid, voortvloeien.

De omvang van de activiteiten van diverse Produktschappen verschilt aanzienlijk.

5.2.2. Activiteiten van het Produktschap voor Groenten en Fruit, in het bijzonder ten aanzien van de markt.

De ruime taakstelling, die Produktschappen krachtens de Wet op de Bedrijfsorganisatie in het algemeen hebben, heeft het Produktschap voor Groenten en Fruit moeten invullen voor een bedrijfskolom waarin het veilingwezen een centrale rol vervult. In verhouding met een aantal andere Produktschappen, zoals die voor Zuivel en voor Siergewassen, lijken de activiteiten en financiële uitgaven van het Produktschap voor Groenten en Fruit daarom beperkter.

De financiële middelen voor het verrichten van de diverse taken worden verkregen uit een algemene heffing, uit bestemmingsfondsen, uit de vergoeding van een aantal medebewindstaken en uit een aantal overige baten. Van de totale baten, ten bedrage van 7,4 miljoen gulden, kwam in 1983, 4,2 miljoen gulden uit heffingen. (Produktschap voor Groenten en Fruit, 1984). De algemene heffing bedraagt 0,08% voor binnenlandse en importprodukten, die ook in Nederland worden geteeld. Voor de overige importprodukten geldt een heffingspercentage van 0.06%, terwijl de heffing op verwerkte produkten 0.03% bedraagt (Produktschap voor Groenten en Fruit, 1984). De bestemmingsheffingen variëren in hoogte. Bijvoorbeeld de bestemmingsheffing voor kwaliteitscontrole bedraagt 0.10%. Er bestaan andere bestemmingsheffingen zoals voor onderzoek ten behoeve van uien, voor afzetbevordering en voor kwaliteitsonderzoek champignons.

Een aantal belangrijke activiteiten van het Produktschap voor Groenten en Fruit zijn de navolgende:

- Het Produktschap wordt ingeschakeld in de uitvoering van EG landbouwbeleid. Voorbeelden hiervan, die in het jaarverslag van het Produktschap uit 1983 worden genoemd, zijn: a) regeling van invoervergunningen voor champignons op basis van het aan Nederland toegewezen contingent; b) de afwikkeling van restitutiebetalingen voor appels.
- Het produktschap treft kwaliteitsregelingen voor verse produkten. Voorbeelden van dergelijke regelingen zijn onder meer: a) voorschriften over het gebruik van eenmalige verpakking bij een aantal pere- en appelrassen; b) uitvoeringsbesluiten binnen het kader van E.G. verordeningen over het zuiver zijn van eenmalige verpakkingen; c) het vaststellen van kwaliteits- en sorteringsnormen voor industrie-komkommers; d) voorschriften over het minimumgewicht van kropsla; e) voorschriften voor het gebruik van etiketten of sluitstukken met een duidelijke "Holland" aanduiding bij spruiten.
- Evenals bij verse produkten kunnen ook voor verwerkte produkten kwaliteitsregelingen worden uitgevaardigd.
- Het Produktschap doet aan reclame en verkoopbevordering door het subsidiëren van de "Stichting Propaganda Groenten en Fruit" die in 1983 haar totale budget van 1,88 miljoen gulden voor 77% uit subsidie van het Produktschap financierde (Produktschap voor Groenten en Fruit, 1984).
- Het Produktschap verricht marktonderzoek en verschaft marktinformatie. Het eerste betreft onder meer consumentenonderzoek, verricht door de "Stichting Propaganda Groenten en Fruit". Het tweede geschiedt onder meer door het dagelijkse bulletin "Marktinfo P.G.F." en door het verschaffen van prijsinformatie. Het marktbeleid en marktonderzoek van het Produktschap zijn duidelijk algemener.
- meer gericht op de belangen van alle geledingen van de bedrijfskolom- dan die van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen. Zij zijn ook minder specifiek op bepaalde markten en produkten gericht dan bij de veilingen.

6. Reclame en verkoopbevordering door het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen en door het Produktschap voor Groenten en Fruit.

Er is reeds op gewezen dat het beleid van het Produktschap voor Groenten en Fruit in een aantal opzichten aanvullend en ondersteunend is ten opzichte van het marktbeleid van de veilingen. Dit kan nader worden toegelicht aan de inspanningen van deze twee organisaties op het gebied van reclame en verkoopbevordering. In 1983 bedroegen de uitgaven van reclame en verkoopbevordering door het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen 11,9 miljoen gulden terwijl de Stichting Propaganda Groenten en Fruit in dat jaar 1,9 miljoen gulden voor dit doel besteedde. In het volgende zal de aard van deze uitgaven nader worden belicht.

6.1 De reclame en verkoopbevordering door het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen ')

Het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen besteedde in 1983 11,9 miljoen gulden aan reclame. Dit is 0,4% van de totale omzet van de groenten en fruitveilingen van 2,8 miljard gulden in dat jaar. Het reclamebeleid is duidelijk ingebouwd in het totale marktbeleid voor verse groenten en fruit uit Nederland. Het reclamebudget is grotendeels specifiek op bepaalde markten en produkten gericht. De algemene reclame, de zogenaamde paraplu reclame, is bescheiden naar omvang. (898 duizend gulden).

Aan het marktbeleid van Centraal Bureau zijn de volgende reclame thema's ontleend:

- a) produkten uit "Holland" zijn vers en van goede kwaliteit;
- b) veilingen en groothandel zijn betrouwbare handelspartners en bieden goede service.

Deze thema's kunnen, ondanks hun algemeenheid, slechts worden waargemaakt door een hoge kwaliteit van tuinders, veilingen en groothandel. Dit geldt temeer omdat de consumenten in diverse exportmarkten vaak zonder meer, de produkten uit eigen land het meest waarderen. De inpassing van het reclamebeleid in het totale marktbeleid vereist een goede herkenbaarheid van het Nederlands produkt. Naast de aanduiding van de geografische herkomst levert de herkenbare verpakking van het Nederlandse produkt hieraan een belangrijke bijdrage.

De inbedding van het reclamebeleid in het totale marktbeleid voor Nederlandse groenten en fruit blijkt ook uit de verfijning van dit beleid naar doelgroep, zoals consumenten, detailhandel en horecasector.

Op basis van de reclamedoelstellingen is een pakket activiteiten ontwikkeld. Tijdschriften worden als reklamemedium benut om een- of meerpersoons huishoudens te bereiken. Reclame in tijdschriften is indringend maar biedt tevens mogelijkheden voor het gebruik van verklarende teksten. Televisie wordt veel gebruikt om de kwaliteit en de mogelijkheden van produkten indringend over te dragen. Bijvoorbeeld, in 1983 werden in West Duitsland 128 T.V. commercials vertoond (Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, 1984). Radioreclame wordt benut om te informeren over de beschikbaarheid en het algemeen prijsniveau en de aantrekkelijkheid van produkten. In 1983 werden 194 radio commercials uitgezonden in

*) Niet verantwoorde gegevens zijn ontleend aan informatie van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen.

West-Duitsland. Er werden in 1983 door het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen meer dan 2 miljoen folders verspreid (Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, 1983).

De grote betekenis van de detailhandel voor een succesvolle afzet van verse Nederlandse groenten en fruit blijkt uit de gezamenlijke acties van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen met winkelorganisaties. In de Scandinavische landen worden zelfs alle reclame-activiteiten gezamenlijk met winkelorganisaties verricht. (Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, 1984). De betekenis die men aan de detailhandel toekent blijkt ook uit de gerichte benadering van inkopers uit de detailhandel en uit de ruime verspreiding van reclamemateriaal: "De produktie en verspreiding van reclamemateriaal was ook in 1983 weer een van de belangrijkste activiteiten van de afdeling Reclame. Uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de kopers van groente pas in de winkel beslist welke groente die dag wordt gegeten. Daaruit blijkt het belang van de reclame dicht bij het produkt". (Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, 1984).

Deze reclameplannen en de financiële begroting ervan behoeven de goedkeuring van produktencommissies die voor een groot aantal produkten zijn ingesteld. De reclame voor een produkt wordt uit een speciale heffing voor reclamekosten op het betreffende produkt gefinancierd. Nieuwe produkten en een aantal kleine produkten krijgen soms ondersteuning uit een algemeen reclamebudget.

6.2 De reclame en verkoopbevordering door het Produktschap voor Groenten en Fruit

Zoals reeds werd opgemerkt worden de reclame-activiteiten van het Produktschap voor Groenten en Fruit verricht door de Stichting Propaganda Groenten en Fruit. De promotionele inspanningen van deze stichting zijn vrij algemeen van aard en uitsluitend op het binnenland gericht. De belangrijkste activiteit in 1983 was een collectieve reclamecampagne voor groenten en fruit in samenwerking met de detailhandel voor een bedrag van ca. 400.000 gulden. Ook wordt informatie over de gebruiksmogelijkheden van groenten en fruit middels folders en boekjes onder de aandacht van de consumenten gebracht. (Produktschap voor Groenten en Fruit, 1984).

Het produktschap maakt uitsluitend in het binnenland reclame. Deze is algemener dan van het Centraal Bureau voor de Tuinbouwveilingen. Zij sluit door de afwezigheid van verbijzondering naar bepaalde produkten en door het algemeen karakter van de gekozen thema's aan bij gemeenschappelijke belangen van telers, industrie en handel, die in het produktschap zijn vertegenwoordigd. Het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen zal krachtens zijn opdracht de belangen van de telers

centraal stellen in zijn reclame.

7. Conclusies

- Het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen is de centrale instantie voor de bedrijfstakmarketing van groenten en fruit in het traject van de bedrijfskolom van teler tot en met groothandelaar. Het blijkt in staat de marketing instrumenten voor groenten en fruit in hun onderlinge samenhang te kunnen hanteren.
- Het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen weet door de goede dienstverlening, door grote deskundigheid ten aanzien van het marktgebeuren en door de centrale positie van de coöperatieve veilingen in de bedrijfskolom de tuinders te binden en de fondsen te verwerven om een effectief marktbeleid te kunnen voeren.
- De samenwerking van de Nederlandse tuinbouw met de detailhandel zal voor een succesvolle afzet van groenten en fruit toenemende aandacht opeisen.
- Het Produktschap voor Groenten en Fruit vervult ten opzichte van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen een meer algemene en soms aanvullende rol. De publiekrechtelijke status is een sterk punt, met name bij het opleggen van heffingen ten behoeve van bepaalde marketing-doeleinden en bij het uitvaardigen van verordeningen, zoals op het gebied van kwaliteit.
- Het goede samenspel tussen de marketing- en marktonderzoekactiviteiten van het Produktschap voor Groenten en Fruit en het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen berust op overleg en contacten die worden bevorderd door het bestaan van een groot aantal personele unies (coöperatieve veilingen zijn vertegenwoordigd in het Produktschap). Dit samenspel toont ook de flexibiliteit van het systeem van de Publiekrechtelijke Bedrijfsorganisatie.

Literatuur

Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen 1984, Jaarverslag 1983, Den Haag.

Landbouw-Economisch Instituut, 1984, Landbouw-Economisch Bericht 1983, 's Gravenhage.

Meulenberg, M.T.G., 1983, Bedrijfstakmarketing voor landbouwprodukten, in van Drunen A.A.P., e.a., 1983, Economie en Landbouw, Vega-Uitgeverij - 's Gravenhage, p. 107-129.

Meulenberg, M.T.G., 1981, Marketing op het niveau van de bedrijfstak, wenselijkheden en mogelijkheden, Markeur 3 (oktober) p. 6-10.

Nationale Coöperatieve Raad, 1984, Coöperatie, 1, Den Haag.

Produktschap voor Groenten en Fruit, 1984, Jaarverslag 1983, Den Haag.

Rabobank Nederland, 1983/84, Cijfers en Trends. 50 Branches uit midden en kleinbedrijf, 7^e jaargang, Utrecht.

**AFZETFONDSEN EN ACTIEVER AFZETBELEID
GROENTEN EN FRUIT**

VISIE VANUIT DE VERWERKENDE NIJVERHEID
W. Van IJes

DOELSTELLINGEN VANUIT DE VERWERKENDE
NIJVERHEID; VANUIT MARKETING STANDPUNT :

- A) SCHEPPEN VAN MAXIMALE TOEGEVOEGDE
WAARDE.
- B) BIJDRAGEN TOT RENDABELE EXPLOITATIE.
- C) BIJDRAGEN TOT CONTINUITEIT.

FUNDAMENTELE OPTIES :

PUSH STRATEGIE

("PRODUKTIE WORDT NAAR KONSUMPTIE GEDUWD"
VIA SALES & PROMOTIETAKTIKEN)

PULL STRATEGIE

(KONSUMENT WORDT NAAR PRODUKTIE GETROKKEN
VIA MARKETING TECHNIEKEN).

I.R.T. DE INERTIENIVO'S VAN DE
MARKTOMGEVING :

- A) INTERN
- B) DISTRIBUTIE EN/OF PARALLELE MARKTEN
- C) KONSUMENT EN/OF ANDERE EINDVERBRUIKERS

PROBLEMEN ANNO 1985

- A) PRODUCTEN NEIGEN TOT EENVORMIGHEID.
- B) DISTRIBUTIEKANALEN NEIGEN NAAR EXCLUSIVITEITS-EISEN VANUIT EIGEN MARKETINGBELEID.
- C) KONSUMENTEN GROEIEN UIT ELKAAR WAARUIT SUPER-SEGMENTATIE-STROMINGEN ONTSTAAN.
- D) EUROPA WORDT KLEINER EN DE EKONOMISCHE GRENZEN ZIJN IN PRINCIPE VERDWENEN.
- E) PRODUCTIEPROCESSEN WORDEN DUURDER EN MASSALER, VRAGEN DUS OM GROTE OMZETTEN.
- F) EEN STAGNERENDE VRAAG DIE DE STRIJD OM DE MARKTAANDELEN VERHEVIGT.
- G) EEN STAGNEREND INKOMEN, DAT ALTHANS EEN DEEL VAN DE KONSUMENTENPRIJS GEVOELIGER MAAKT.
- H) MASSA-DISTRIBUTIE EN BUITENLANDSE PRODUCENTEN VINDEN ELKAAR MAKKELIJKER.

OPLOSSINGEN VOOR LOKALE VERWERKENDE NIJVERHEID.

- A) INTERNATIONAAL MERKBELEID = PULL STRATEGIE.
- B) INTERNATIONAAL NIET-MERKBELEID = PUSH STRATEGIE.
- C) MULTI-KANAAL MARKTSTRATEGIE
NATIONAAL.
- D) IDEM
INTERNATIONAAL.

ANDERE VARIANTEN ALS VERTIKALE INTEGRATIE,
DIVERSIFICATIE, E.D.

BELANGRIJKSTE VERSCHIL TUSSEN MERK EN
NIET-MERKBELEID.

- EEN NIET-MERKBELEID MAAKT ZICH AFHANKELIJK VAN DE DISTRIBUTIE-PARTNERS.
- EEN NIET-MERKBELEID BIEDT GEEN BESCHERMING TEGEN COPIE-PRODUKTEN VAN DE KONKURRENTIE.
- EEN NIET-MERKBELEID RICHT DE CONCENTRATIE OP HET KORTE-TERMIJN GEBEUREN EN RICHT DE AANDACHT EENZIJDIG NAAR HUIDIGE PROBLEMEN.
- EEN NIET-MERKBELEID BEWERKT SLECHTS ÉÉN "INERTIE-NIVO".
- EEN NIET-MERKBELEID GAAT VOORBIJ AAN DE TOEGEVOEGDE WAARDE OPPORTUNITEIT EIGEN AAN HET MERK-ARTIKEL.
- EEN NIET-MERKBELEID BIEDT DAARDOOR MINDER KONTROLEMOGELIJKHEDEN EN VERGROOT DE AFHANKELIJKHEID.

BELANGRIJKSTE FUNKTIES VAN EEN MERK.

- EIGEN IDENTITEIT	VS.	IDENTITEIT BEPAALT DOOR DERDEN
- EIGENAAR BEPAALT EVT. VERANDERING	VS.	KOPER BEPAALT VERANDERING
- EIGENAAR BEPAALT DISTRIBUTIEKANALEN	VS.	KOPER DIKTEERT DISTRIBUTIEKANALEN
- EIGENAAR BEPAALT KONSUMENTEN- DOELGROEPEN	VS.	KOPER BEPAALT KONSUMENTEN- DOELGROEPEN
- EIGENAAR BEPAALT KONSUMENTEN- INVESTERINGEN	VS.	KOPER BEPAALT EN BEZIT KONSUMENTEN- INVESTERINGEN

OPBOUW VAN EEN MERK

MERKPERSOONLIJKHEID OF IMAGO WORDT BEPAALD DOOR :

- PRODUKTPRESTATIES :
 ACHTER ELK STUK MERK STAAT EEN STUK PRODUKT.
- MARKETING EN REKLAME :
 TOEVOEGEN VAN WAARDEN (EMOTIES) OM EEN MERK TE
 PROFILEREN T.O.V. ANDERE MERKEN.
 —→ CONSTATE EN HOGE REKLAMEDRUK.
 CONTINUITEIT VAN DE MERKEN.
 PERSOONLIJKHEID.
- KONSUMENT :
 BELEVING MERKIMAGO.
- CONCURRENTIE :
 'BARRIERS TO ENTRY'
 INWISSELBAARHEID MERKIMAGO'S.
- GESCHIEDENIS VAN HET MERK.

BEDREIGINGEN VOOR MERK-ONTWIKKELING EN ONDERHOUD.

HYPERCOMMUNICATIE

TOENAME VAN HET AANBOD AAN MEDIA EN INTENSIVERING
VAN HET GEBRUIK

PRODUKTHOMOGENITEIT

PRODUKTEN KUNNEN TECHNOLOGISCH GEZIEN STEEDS SNEL-
LER EEN EVENTUELE ACHTERSTAND INLOPEN.

KONSUMENTENERVARING ONDERSTEUNT DE BELEVING VAN DE
KWALITEITSINVULLING.

REKLAME-UNIFORMITEIT

DEZELFDE SOORT REKLAMEBOODSCHAPPEN WORDEN IN
DEZELFDE MEDIA OP DEZELFDE MANIER GEBRACHT.

VERSTERKT DE BELEVING VAN MERKHOMOGENITEIT.

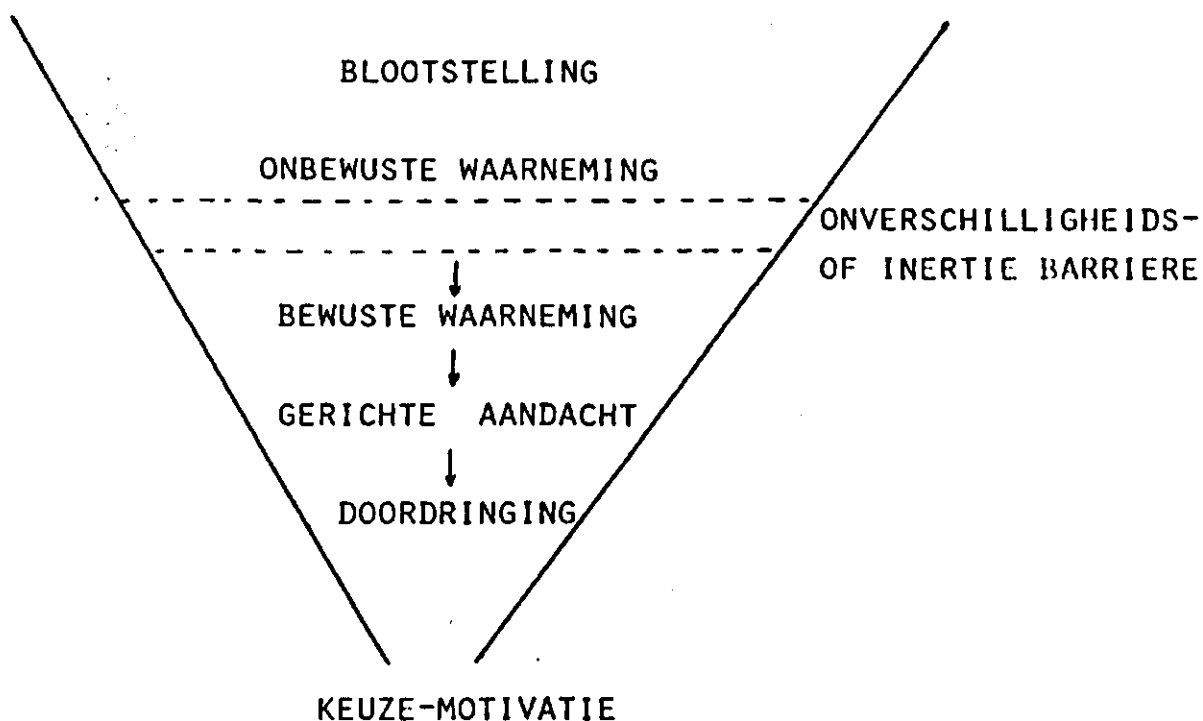
MEDIA-INFLATIE

BUDGETSTAGNATIE

BUDGETSTAGNATIE EN MEDIA-INFLATIE LEIDEN TOT EEN
AANZIENLIJKE REDUCTIE VAN DE MEDIADRUK PER MERK.

WEERWERK

WAARNEMINGSPROCES



EFFEKTIVITEIT MERK-OPBOUW KAN VERGROOT WORDEN DOOR
REKLAME TE MAKEN DIE :

- INTERESSANT IS : DOORBREKEN VAN CLICHÉ
- PERSOONLIJK IS : CONSUMENT DIRECT AANSPREKEN
VANUIT Z'N EIGEN BELEVINGSWERELD.
- AFWISSELEND IS : VOORTDURENDE VERNIEUWING VAN DE
PRIKKELS.
- CONSISTENT IS : HET CREËREN VAN EEN
'MERK-IDENTITEIT'.

ALGEMENE KONKLUSIE

EEN MERK VERSCHAFT DUS EEN ENORME "GRIP"
OP HET MARKETINGPROCES.

IS DUS MEEST BELANGRIJKE OPTIE.

**AFZETFONDSEN EN ACTIEVER AFZETBELEID
GROENTEN EN FRUIT**

VISIE VANUIT DE DISTRIBUTIESECTOR
A. Van Maele

AFZETPROMOTIE LANDBOUWPRODUKTEN - VISIE DISTRIBUTIE

INLEIDING :

- November 1979 : Aktie GB "Promotie Belgische Kazen" in samenwerking met NDALTP.
Alles verkocht tegen normale prijzen.
In folder enkel "Bon 20- F" voor aankoop Belgische kazen voor 100- F of meer.
+ 40 varianten.
Resultaat : - voorheen : 40 T.
 - promotie : 137 T. - 14 daagse
 - achteraf : + 35 % op normale verkoop.

- Waarom is deze campagne geslaagd ?

Omdat ze goed bedacht - goed voorbereid - goed uitgebracht - publicitair krachtig benadrukt enz...
omdat ze beantwoordde aan een latente behoefte van de verbruiker.

Dus omdat men aan goede Marketing had gedaan !

WAT IS MARKETING ?

De Boeken : "organiseren van Mensen en Middelen met het oog op het aanpassen van een produkt (dienst) aan de behoeften van de verbruiker.

- ∴ . Wat is m'n Markt (segment) ?
- . Wat wil m'n Markt (finale + intermediair) ?
- . Hoe kan ik m'n product aanpassen aan die Markt ?

De Markt : a) finale : verbruiker

Hij evolueert ≠ id. aan die van 20 jaar terug

- betere opvoeding, cultuur
- andere waardepatronen "Ik generatie"
- andere levenswijze - etensstijl
- is kieskeuriger : koopt geen brol
- is verschillend van land tot land
van streek tot streek

b) intermediair - distributeur

- bediening, zelfbediening : voorverpakking
- specialisten, generalisten
- ruime of beperkte assortimenten
- winstmargen in de sector
- groot-distributie - detaillisten : wie verkoopt m'n product - aandeel.

VOORWAARDEN TOT SLAGEN

1. Een goed produkt aanbieden

- wij hebben hier te lande goei producenten, die qua stielkennis, geen enkel complex hoeven te hebben t.o.v. het buitenland.

- wat is een goed produkt ?

a) ten gronde : gezond - hygiënisch - gustatief
= conditio sine qua non

b) aspect - presentatie - calibrage

- Franse kippen : label de qualité
- Kaaps fruit - Franse Golden : presentatie - calibrage - publiciteit - imago
- Hollandse bloemen : presentatie - verpakking - conditionnering
- Kaas.

2. Pluspunten hebben t.o.v. concurrentie

Kan meest verschillende vormen aannemen :

- kwaliteit : getyp. smaak
- prijs
- verpakking - conditionnering
- service
- marktorganisatie.

3. Prioriteiten bepalen

Men kan niet alles tegelijk aanpakken

daarom eerst degelijke marktstudie :

- welke sector - welk produkt ?
- binnenland - buitenland
- grootdistributie - kleindistributie.

4. Actieplan

- als ik weet tot welk segment van de markt ik mij richt
- met een goed produkt dat kwalitatief op punt staat en pluspunten heeft t.o.v. concurrentie
- als ik weet over welke middelen ik beschik
- dan stippel ik m'n actie uit als een coherent geheel :
 - . hoeveel smijt ik er tegen aan
 - . wat wil ik er uit halen (RDI)
 - . onder welke vorm : wie - waar - hoe - wanneer.

PLEIDOOI VOOR KREATIVITEIT

- Onze groep realiseert $\pm 10 \text{ à } 15 \%$ van z'n omzet in de voedingssector via Promotie : op $60 \text{ M} = 6 \text{ à } 9 \text{ M/jaar}$

- . Wij vertegenwoordigen $\pm 10 \%$ van de Voedingsdistributie
- . In de Voedingssector in België kan jaarlijks $60 \text{ à } 90 \text{ M}$ gerealiseerd via Promotie.
- . Wat een mogelijkheden - wat een opportuniteit !!

- Deze inleiding wil dan ook een pleidooi zijn voor creativiteit.

a) Wat is creativiteit : = creëren - scheppen - van niets, iets maken, innoveren

. In zakenleven betekent dit pluspunten creëren t.o.v. concurrentie

. Wie wil slagen in zakenleven moet er steeds op uit zijn voortdurend uit te zien naar nieuwe pluspunten - want een pluspunt is niet blijvend, men wordt bijgebaand
vb. : Witte Produkten - Wit brood.

b) Wij zijn veroordeeld om creatief te zijn

en... wij hebben de mensen

de brains

de werkkraft

de kapitalen

en... de discipline moeten we maar overleven

en... een periode van crisis is doorgaans ideaal voor creativiteit

en... wij hebben in het verleden zo dikwijls bewezen

- Late Middeleeuwen, kunst, ambacht, handel

- Gouden Eeuw van Holland : die hebben onze zuid.
emigranten gemaakt

- 19e eeuw : Kongo - Spoorwegbouwen over gans de wereld

- na 2e wereldoorlog : Belgisch Wonder : van land van
lage lonen naar hoge welvaart nog nooit gekend

en wij - welvaartsgeneratie - wij klagen !

- le witloofexporteur : ex.

- grootste gedeelte snijbloemen komt uit Nederland

- Spanje dreigt de groententuin te worden van Europa

en wij dreigen de geschiedenis in te gaan als een triestige derde generatie verschijnsel

- hebben opgeëten wat generaties voor ons met hard werken hebben verdiend
- die een politiek volgen van de uitgestoken hand
- die zware hypotheek leggen op de toekomst van onze kinderen

En U stelt zich de vraag : hoe komt dat toch ? zo dwaas zijn we toch niet ? ons volk kan toch nog hard werken.

Ja "maar we moeten nieuwe paden bewandelen, de zaken anders aanpakken, er niet zo maar invliegen".

Wij hebben - te lang de nadruk gelegd op het nastreven van hogere productiviteit en niet op de aanpassing van de produkten aan de reële behoeften van de consument

- te lang het belang overschat van reclame : gedacht dat vraag en verbruik willekeurig konden worden aangepast, geregeld bij middel van een transformatie van de geest via de reclame. Nu nog bestaat in vele middelen het vooroordeel dat mits de nodige inspanning en kunde in het opstellen van een reclamecampagne, vrijwel ieder produkt in voldoende mate kan worden verkocht.

Dit is fundamenteel verkeerd :

- we leven in een wereld in volle mutatie :
 - de mens heeft een nieuw levenspatroon
 - nieuwe levenswaarde
 - nieuwe levens- en etensstijl
 - dualiteit in het gedrag van de gebruiker.
- het is de rol van de Marketing mensen :
 - . de verlangens (bestaande en nog sluimerende) van de gebruiker te ontdekken en er op in te haken

. de distributie is fundamenteel veranderd

voor de producent is dit z'n gebruiker (intermediair)

- kent men de algemene politiek van elke distributieketting ?
- zijn de produkten aangepast aan dit type distributie ?
- kent U de winstcapaciteit van uw produkten voor deze distributie enz...

vb. snijbloemen

melk - kaas.

CONCLUSIE

- . Wij mogen handen niet in de schoot leggen
- . Wij hebben meer pijlen op boog dan we denken
- . Wij leven in concurrentieel bestel : in het zakenleven worden geen geschenken gegeven
- . Tijd van amateurisme = voorbij
- . Wij moeten de creativiteit in onze bedrijven valoriseren
creativiteit inbouwen als element van ons management
dit is fantastische hefboom om : - jongeren aan te trekken
 - te motiveren
 - equipegeest te ontwikkelenen om ... de resultaten van onze bedrijven op te krikken.
- . Als Belgische grootdistributie kennen wij onze verantwoordelijkheid t.o.v. de nationale landbouweconomie - bij wie wij preferentieel kopen ... doch niet ten alle prijze
- . U kunt op ons rekenen
- . Laat ons samen, dit land, het onze, terug z'n welvaart geven
't en Zal !
