

M.D. Hack
K.L. Zimmermann

Mededeling 554

KIEZEN VOOR EEN BLOEIENDE TOEKOMST

Strategisch plan voor de bloembollensector

Maart 1996



SIGN: L27-554
EX. NO: C
NLV:

Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)

REFERAAT

KIEZEN VOOR EEN BLOEIENDE TOEKOMST; STRATEGISCH PLAN VOOR DE BLOEMBOLLENSECTOR

Hack, M.D. en K.L. Zimmermann

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO), 1996

Mededeling 554

ISBN 90-5242-335-0

116 p., tab., fig. bijl.

De bloembollensector heeft in toenemende mate te maken met verzadigde markten. De gebruikelijke prijsconcurrentie levert weinig meer op. Mogelijkheden voor omzetvergroting moeten in deze markten gezocht worden in hogere prijzen door het op de markt brengen van produkten met meer toegevoegde waarde. Het inspelen op langdurige trends biedt hiertoe mogelijkheden. In dit rapport worden ondernemers in de bollensector zes marktstrategieën aangereikt om met bollen en bolbloemen in te spelen op langdurige trends in de Nederlandse, Franse en Duitse markt. Ook wordt aangegeven hoe sectororganisaties ertoe kunnen bijdragen dat er in de bollensector voldoende ondernemers zijn die dergelijke marktstrategieën kunnen implementeren.

Marktstrategie/Bolbloemen/Bloembollen/Nederland/Duitsland/Frankrijk/
Marktgericht/Ondernemers/Sector/Trend-impact-analyse

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Hack, M.D.

Kiezen voor een bloeiende toekomst : strategisch plan voor

de bloembollensector / M.D. Hack en K.L. Zimmermann. -

Den Haag : Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO). -

Fig., tab. - (Mededeling / Landbouw-Economisch Instituut
(LEI-DLO) ; no. 554)

ISBN 90-5242-335-0

NUGI 835

Trefw.: bloembollenteelt ; marketing.

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

INHOUD

	Blz.
WOORD VOORAF	7
SAMENVATTING	9
1. KIEZEN VOOR EEN BLOEIENDE TOEKOMST	19
1.1 Prijsconcurrentie levert op de Nederlandse, Duitse en Franse markt weinig meer op	19
1.2 Doel strategie	22
1.3 Hoe de strategie tot stand komt	22
1.4 Opbouw	24
2. MARKTSTRATEGIEËN VOOR DE NEDERLANDSE, DUITSE EN FRANSE MARKT VOOR BLOEMBOLLEN	26
2.1 Kansen en bedreigingen op de Nederlandse bollenmarkt	26
2.1.1 Algemene ontwikkelingen bij de Nederlandse consument	26
2.1.2 Consumententrends in Nederland	28
2.1.3 Algemene ontwikkelingen in de Nederlandse detailhandel	30
2.1.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten	31
2.1.5 Kansen en bedreigingen voor een gedifferentieerde bollenafzet	34
2.2 Kansen en bedreigingen op de Duitse bollenmarkt	34
2.2.1 Algemene ontwikkelingen bij de Duitse consument	34
2.2.2 Consumententrends in Duitsland	36
2.2.3 Algemene ontwikkelingen in de Duitse detailhandel	39
2.2.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten	39
2.2.5 Kansen en bedreigingen voor een gedifferentieerde bollenafzet	41
2.3 Kansen en bedreigingen op de Franse bollenmarkt	42
2.3.1 Algemene ontwikkelingen bij de Franse consument	42
2.3.2 Consumententrends in Frankrijk	44
2.3.3 Algemene ontwikkelingen in de Franse detailhandel	46
2.3.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten	49
2.3.5 Kansen en bedreigingen voor een gedifferentieerde bollenafzet	50
2.4 Sterke en zwakke punten van de Nederlandse bollensector	51
2.5 Marktstrategieën voor de afzet van bollen	52
2.5.1 Inleiding	52
2.5.2 Prijsleiderstrategie slechts voor weinigen haalbaar	52

	Blz.
2.5.3 Nederland: marktstrategie van de specialiteiten	53
2.5.4 Duitsland: marktstrategie van toegevoegde waarde	60
2.5.5 Frankrijk: marktstrategie gericht op het gemak	64
3. MARKTSTRATEGIEËN VOOR DE NEDERLANDSE, DUITSE EN FRANSE MARKT VOOR BOLBLOEMEN	69
3.1 Kansen en bedreigingen op de Nederlandse bolbloemenmarkt	69
3.1.1 Algemene ontwikkelingen bij de Nederlandse consument	69
3.1.2 Consumententrends in Nederland	70
3.1.3 Algemene ontwikkelingen in de Nederlandse detailhandel	73
3.1.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten	74
3.1.5 Kansen en bedreigingen voor de verkoop van bolbloemen	77
3.2 Kansen en bedreigingen op de Duitse bolbloemenmarkt	78
3.2.1 Algemene ontwikkelingen bij de Duitse consument	78
3.2.2 Consumententrends in Duitsland	79
3.2.3 Algemene ontwikkelingen in de Duitse detailhandel	81
3.2.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten	82
3.2.5 Kansen en bedreigingen voor een gedifferentieerde bolbloemenafzet	84
3.3 Kansen en bedreigingen op de Franse bolbloemenmarkt	84
3.3.1 Algemene ontwikkelingen bij de Franse consument	84
3.3.2 Consumententrends in Frankrijk	85
3.3.3 Algemene ontwikkelingen in de Franse detailhandel	86
3.3.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten	87
3.3.5 Kansen en bedreigingen voor een gedifferentieerde bolbloemenafzet	89
3.4 Sterke en zwakke punten van de Nederlandse bolbloemensector	89
3.5 Marktstrategieën voor de afzet van bolbloemen	90
3.5.1 Nederland: markt- en klantgerichtheid van de broeierij	91
3.5.2 Duitsland: de meedenkende Nederlandse exporteur voor de Duitse broeier	95
3.5.3 Frankrijk: meeliften in collectieve marktontwikkeling	99
4. NAAR EEN BETER KLIMAAT VOOR MARKTGERICHTE ONDERNEMERS	101
4.1 Een gesegmenteerd sectorbeleid	101
4.2 Marktgerichte ondernemers waarderen en stimuleren	104

	Blz.
4.2.1 Twee beleidslijnen gericht op de doelgroep marktgerichte ondernemers	104
4.2.2 Waardering voor marktgerichte ondernemers	105
4.2.3 Marktgerichte ondernemers stimuleren om voorloper te blijven	105
4.3 Volgers worden marktgerichte ondernemers	107
4.3.1 Risico is de grootste drempel	107
4.3.2 Afnemers onbekend, de specifieke problematiek van telers en broeiers	108
4.3.3 Beperken van de risico's voor marktgerichte ondernemers in spe	109
4.4 Achterblijvers leveren basiskwaliteit	111
LITERATUUR	112
BIJLAGE	113
1. Uitgebreide trendbeschrijving	114

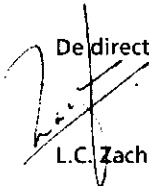
WOORD VOORAF

De bloembollensector heeft in toenemende mate te maken met verzadigde markten. De gebruikelijke prijsconcurrentie levert daar weinig meer op. Mogelijkheden voor omzetvergroting moeten in deze markten gezocht worden in hogere prijzen door het op de markt brengen van produkten met meer toegevoegde waarde. Het inspelen op langdurige trends biedt hiertoe mogelijkheden. In dit rapport worden ondernemers in de bollensector zes marktstrategieën aangereikt om met bollen en bolbloemen in te spelen op langdurige trends in de Nederlandse, Franse en Duitse markt. Ook wordt aangegeven hoe sectororganisaties ertoe kunnen bijdragen dat er in de bollensector voldoende ondernemers zijn die dergelijke marktstrategieën kunnen implementeren.

De Koninklijke Algemene Vereniging van Bloembollencultuur (KAVB) en de Bond van Bloembollenhandelaren (BvB) hebben het Produktschap voor Siergewassen (PVS) gevraagd dit onderzoek te financieren. Tevens is financiering verkregen via de Bijdrage Regeling Kwaliteitsgelden van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (MLNV). Naar aanleiding van het onderzoek zal ook een werkboek voor ondernemers verschijnen. Hiermee kunnen trends vertaald worden naar het eigen bedrijf. Het onderzoek is begeleid door de volgende commissie:

dhr. P. Vermeulen	(BvB; voorzitter)
dhr. J.J.J. Langeslag	(KAVB)
dhr. L.J. Ruizendaal	(PVS)
dhr. P. Vaandrager	(MLNV/directie Industrie en Handel)
dhr. H.W.M. van Dam	(Triflor)
dhr. A.N. Moolenaar	(W. Moolenaar & Zn BV)
dhr. J.J.P. Bakker	(P. Bakker Hillegom BV)
dhr. J.P. Henneman	(Internationaal Bloembollencentrum)
dhr. N.S.P. de Groot	(Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO); secretaris)

Het onderzoek is uitgevoerd door mw. M.D. Hack en mw. K.L. Zimmermann. Zij hebben daarbij ondersteuning gehad van dhr. C.O.N. de Vroomen. Onze dank gaat uit naar de journalisten, bloemisten, tuincentra, stilisten, arrangeurs, binnenhuisarchitecten, tuinarchitecten, docenten, telers, broeiers, veredelaars, handelaren in bollen en in bloemen en vertegenwoordigers van diverse organisaties die via interviews, het leveren van informatie en adressen of door deelname aan de panels een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek. In het bijzonder bedanken we dhr. H. Bos van het Informatie Kennis Centrum voor zijn enthousiast voorzitterschap van de panelbijeenkomsten met vertegenwoordigers van de produktkolom. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit rapport ligt bij LEI-DLO.

De directeur,

L.C. Zachariasse

Den Haag, maart 1996

SAMENVATTING

Ontwikkelingen in de markt vragen om strategische aanpak

De bloembollensector heeft in toenemende mate te maken met markten met verzadigingsverschijnselen. De gebruikelijke prijsconcurrentie levert daar weinig meer op. De omzet stagneert en de marges zijn laag. Bovendien devalueren bollen en voorjaarsbolbloemen in de ogen van consumenten naar een laagwaardig produkt (veel, goedkoop en uitsluitend voor eigen gebruik). Een afzetkanaal dat zich met bollen richt op de bovenkant van de markt ontbreekt.

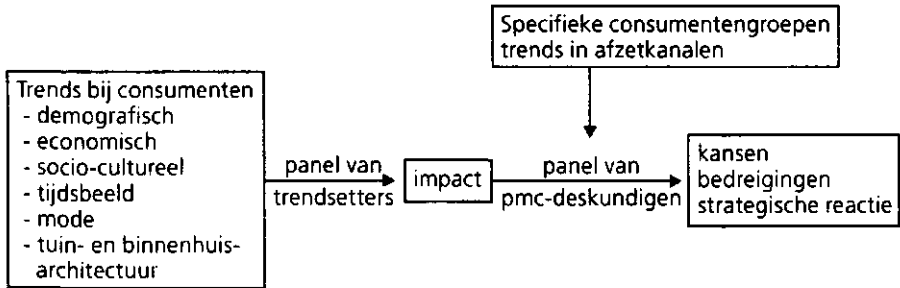
Er zijn verschillende oorzaken aan te geven waarom deze negatieve ontwikkelingen in de markt nog niet zijn doorbroken. De markt voor bollen en bloemen wordt veelal als een uniform geheel beschouwd. Daardoor is er onvoldoende inzicht in verschillende segmenten, de ontwikkeling van die segmenten en de kansen die dat biedt. De beschikbare marktinformatie en de diensten van de sectororganisaties zijn niet afgestemd op een gedifferentieerde benadering van de markt. Een andere oorzaak ligt bij de ondernemers zelf. Er zijn te weinig marktgerichte ondernemers. Het merendeel van de sector concurreert uitsluitend op de prijs. Slechts enkele ondernemers werken volgens een marktstrategie, gebaseerd op kennis van hun klanten, eindafnemers en concurrerende ondernemers.

Op basis van de gesignaleerde ontwikkelingen en trends bij consumenten en detailhandel tot 2010 zijn zowel voor bolbloemen als voor bollen marktstrategieën ontwikkeld om de verzadigingsverschijnselen in de Nederlandse, Duitse en Franse markt te doorbreken. Inspelen op zeer waarschijnlijke en langdurige trends heeft als voordeel dat nieuwe concepten, eventueel met tussentijdse aanpassingen, langer actueel blijven en dat de kosten die gemoeid zijn met het ontwikkelen van nieuwe concepten over een langere periode kunnen worden terugverdiend. Daarnaast is een sectorstrategie geformuleerd die zich richt op groei van het aantal marktgerichte ondernemers en op het stimuleren van voortdurende vernieuwing in de sector.

Methode van onderzoek

De consumententrends in Nederland, Duitsland en Frankrijk zijn opgespoord met trend-impact-analyses. Dit is een methode om toekomstige ontwikkelingen in kaart te brengen en te vertalen naar consequenties voor produkt-/markt-combinaties (pmc's) van de sector (zie figuur 1). De eerste stap is dat

panels van trendsetters 1) algemene trends vertalen naar trends die van invloed zijn op de tuin en het tuinieren, op wonen en de inrichting van het huis en op het gebruik van bollen en bolbloemen. Deze trendsetters wordt ook gevraagd in te schatten welke impact deze trends zullen gaan hebben. Panels met vertegenwoordigers van de produktkolom vertalen vervolgens de trends naar mogelijkheden om op de trends in te spelen.



Figuur 1 Trend-impact-analyse

Op basis van gegevens uit literatuuronderzoek en resultaten van de trend-impact-analyses zijn sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen bepaald voor de diverse schakels van de produktkolom. Dit is vervolgens verwerkt in marktstrategieën voor bollen en marktstrategieën voor bolbloemen op de Nederlandse, Duitse en Franse markt.

Marktstrategieën voor bloembollen

De meest voorkomende ondernemingsstrategie met als kenmerk het vermarkten van grote hoeveelheden bollen tegen minimale kosten, zorgt voor een belangrijke bijdrage aan de dekking van de vaste kosten en biedt schaalvoordelen. Op termijn zal slechts een beperkt aantal ondernemers zich volledig toe kunnen leggen op een prijsleiderstrategie. Alle ondernemers zullen zich dan ook moeten bezinnen op hun toekomstige positie in de markt. Velen zullen moeten kiezen voor een nieuwe marktstrategie.

Bollenstrategie Nederland: inspelen op de trend naar persoonlijke expressie bij tweeverdieners

De marktstrategie voor de afzet van bollen in Nederland speelt in op de trend naar persoonlijke expressie en is een marktstrategie van specialiteiten. Deze trend biedt niet alleen de ruimte voor kleine produktwijzigingen (bijvoor-

1) Journalisten, stilisten, binnenhuisarchitecten, tuinarchitecten, toonaangevende bloemisten en tuincentra, arrangeurs en docenten bloemsierkunst.

beeld een exclusieve verpakking), maar ook voor produktinnovaties als nieuwe, exclusieve en originele bolprodukten. De doelgroep van de marktstrategie is de consumentengroep tweeverdieners. Deze groep is zeer trendgevoelig, heeft een sterke neiging tot persoonlijke expressie, heeft een goed besteedbaar inkomen en bezit een tuin. Tweeverdieners zijn bereid te betalen voor gemak en resultaat en voor originaliteit, advies en kwaliteit. Innovaties en specialiteiten die het gemak en resultaat positief beïnvloeden, zoals bollen op pot geschikt voor de tuin, en specialiteiten die een persoonlijk accent aan de tuin geven, hebben bij tweeverdieners een grote kans van slagen. Tweeverdieners zoeken een gespecialiseerd aankoopkanaal dat zich richt op de bovenkant van de markt. Een afzetkanaal voor bollen dat zich als zodanig kan profileren, zal eraan bijdragen dat bollen niet alleen als een laagwaardig produkt worden gezien.

Voor de *zelfstandige tuincentra* vormen tweeverdieners een aantrekkelijke doelgroep. De bollensector dient de zelfstandige tuincentra te ondersteunen bij hun profilering als inspiratiebron op tuingebied. Vaste relaties met de groothandel, die meedenkt over de marktstrategie, worden belangrijk. Een *groothandel* die hierop inspeelt, kan zich onderscheiden van concurrenten en wordt minder afhankelijk van alleen de prijs van zijn produkten. Het assortiment van de groothandel moet iets toevoegen aan het concept van het tuincentrum. Dit betekent dat de handel oog moet hebben voor innovaties en daar ook een risicodragend aandeel in moet willen leveren. Door individueel of via ketencontactgroepen strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan met zowel kweker/broeier als tuincentra is zowel informatie over (nieuwe) bolprodukten als fysieke uitwisseling van (nieuwe) bolprodukten efficiënt en beheersbaar.

De *kweker/broeier* staat, door de verkregen informatie, dichter bij de markt en kan op basis van de marktstrategie zijn assortiment tijdig vernieuwen en aanpassen. Niet meer het prijsmechanisme is de informatiebron voor marktveranderingen maar kwekers krijgen nu rechtstreeks marktsignalen van tuincentra. De kwekers/broeiers krijgen in een vroeg stadium informatie of een produktinnovatie aansluit bij de markt en welke risico's het vermarkten van zo'n produkt met zich meebrengt. Tuincentra zijn in staat een schatting te maken van het afzetpotentieel van produktinnovaties en kunnen voor een deel van de bestelling de afzet garanderen. Met de groothandel en de tuincentra kunnen ook afspraken gemaakt worden over verkooprecht en marketingbeleid voor nieuwe produktconcepten. Voor een goede samenwerking is risicospreiding noodzakelijk.

Bollenstrategie Duitsland: inspelen op de natuurlijke trend bij tuinliefhebbers tussen 20 en 40 jaar

In de marktstrategie voor bollen op de Duitse markt staat toegevoegde waarde centraal. De marktstrategie speelt in op de natuurlijke trend en richt zich op tuinliefhebbers tussen 20 en 40 jaar. De natuurlijke trend zal de aankopen van zeer veel Duitse consumenten beïnvloeden. De groep consumenten die op zoek is naar iets nieuws en daar de middelen voor bezit is de groep 20

tot 40-jarigen. Binnen deze groep is een subgroep aanwezig die om allerlei redenen betiteld kan worden als tuinliefhebber. De tuinliefhebber wil zijn siertuin aankleden en wil daar moeite voor doen. Het standaardpakket voldoet niet aan het beeld dat hij bij natuurlijke bollen heeft. In het beeld van "natuurlijke" bollen passen bijvoorbeeld kleine bloemen, inheemse soorten en geurende bollen.

De combinatie trendgevoeligheid, besteedbaar inkomen en affiniteit met tuinieren maakt tuinliefhebbers tussen 20 en 40 jaar voor de *tuincentra* een interessante doelgroep. Dit gespecialiseerde detailhandelskanaal met zeer veel specialistische kennis is bij uitstek het aankoopkanaal voor de groep tuinliefhebbers. De *tuincentra* willen zich in toenemende mate profileren en het meest direct kan dat via het assortiment. Het is niet vanzelfsprekend dat de *tuincentra* de produktgroep bollen gebruikt om zich te profileren naar tuinliefhebbers van 20 tot 40 jaar. Voor *tuincentra* zijn bloembollen pas het aangewezen produkt om zich te profileren als de kwaliteit gegarandeerd kan worden en een assortiment bolprodukten beschikbaar is dat op de natuurlijke trend inspeelt. Een breed "natuurlijk" assortiment bestaat zowel uit variëteiten waarvan het natuurlijk karakter wordt benadrukt als uit produktinnovaties zoals inheemse bolpakketten (gekweekt). Als aan deze voorwaarden is voldaan, zijn bollen zeker een interessante produktgroep voor de *tuincentra*.

Door als *exporterende* groothandel zich gedegen te oriënteren op de wensen en belangen van de *tuincentra* kunnen passende produktconcepten ontwikkeld worden. Er bestaan thans vrijwel geen directe contacten tussen bollenexporteurs en Duitse *tuincentra*. *Tuincentra* lijken echter wel het enige afzetkanaal dat zich tot een specialistisch verkoopkanaal van bollen en andere groenprodukten kan gaan ontwikkelen en waar vraag kan gaan ontstaan naar een breder assortiment.

Directe contacten tussen Duitse *tuincentra* en de *exporterende* groothandel zijn noodzakelijk voor een gedifferentieerde marktaanpak. Deze rechtstreekse contacten moeten opgebouwd worden en hebben het grote voordeel dat exporteurs direct marktinformatie krijgen van de *tuincentra* over de consumptie. De *exporterende* groothandel zal met de *tuincentra* moeten meedenken over de marketing van bollen. Exporteurs kunnen zich hiermee onderscheiden van concurrerende aanbieders en een vaste relatie met hun afnemers opbouwen. Hierdoor worden zij minder afhankelijk van prijsconcurrentie. Het doorsluizen van marktinformatie en verdere afstemming met *kwekers* is van belang om de produktconcepten bij de wensen van de Duitse *tuincentra* te laten aansluiten. Afzet via korte ketens is van belang voor de juiste interpretatie van de marktinformatie en een tijdige reactie op veranderingen in de vraag.

Bollenstrategie Frankrijk inspelen op de trend naar gemak bij gemakstuiniers

De marktstrategie voor de Franse bollenmarkt is gericht op gemak. De trend naar gemak is zo "extreem" dat er zelfs sprake is van een nieuwe basishouding van de Franse consument. Als doelgroep zijn de gemakstuiniers gekozen. Voor deze grote groep consumenten speelt tijd een belangrijke rol. Voor hen moeten bollen te koop zijn in de winkel waar men komt. Daarom zullen

ze via de super- en hypermarkten benaderd worden. Producten en concepten (ideeën) moeten voor gemakstuiniers direct "consumeerbaar" zijn en men wil zich ook niet verdiepen in teelttechnische aspecten. Als het voorjaar begint, moeten er (bijna) bloeiende bollen in de tuin of op het balkon staan. Gemakstuiniers willen geen voorwerk verrichten (vroeg planten of voortrekken). Men wil zich ook niet verdiepen in teelttechnische aspecten. De verkoop van bollen kan bij gemakstuiniers gestimuleerd worden door gemakkelijke producten (bijvoorbeeld bol op pot voor in de tuin) aan te bieden op de plaats waar zij hun dagelijkse boodschappen doen en zekerheid te bieden over kwaliteit.

De *super- en hypermarkten* hebben uitgekende strategieën om telkens weer de consument te verrassen en dus te binden aan hun formule. Een van deze strategieën is het verbeteren van het assortiment. Nieuwe produktconcepten voor bollen dienen afgestemd te worden op de assortimentseisen van de super- en hypermarkt. Maar ook de eisen van de gemakstuiniers moeten bij het ontwikkelen van de concepten een rol spelen. Er zijn mogelijkheden tot thematische produktconcepten bijvoorbeeld op kleur (Monet-pakket). Maar gezien de vaak beperkte "groen"-oppervlakten van balkon en tuin van gemakstuiniers zijn ook aangepaste bolpakketten, bijvoorbeeld in combinatie met andere planten (sandwichbeplanting), interessant. Duidelijk is dat het hier niet gaat om zeer vernuftige produktinnovaties, maar om creatief omgaan met het standaardpakket.

Van belang is dat de *exporterende handel* meedenkt met de inkoper hoe de gemakstuinier bediend moet gaan worden. Franse "groen"-inkopers zijn gewend aan zeer professioneel werkende toeleveranciers. De bollenhandel zal een zelfde niveau moeten bereiken. Voor de exporteurs is het van belang: (1) goede relaties op te bouwen met "groen"-inkopers van grote supermarktorganisaties; dit vereist het opzetten van een netwerk, (2) het werken met produktconcepten die ontwikkeld zijn op basis van een marktstrategie. Het meedenken over de marktstrategie voor producten voor gemakstuiniers dient het uitgangspunt te zijn voor samenwerking met de detailhandel. *Kwekers* dienen door de exporteurs geïnformeerd te worden over welke aanpassingen geëist zullen worden.

In tegenstelling tot de produktconcepten in de Duitse en Nederlandse strategie zal de Franse strategie zich minder richten op nieuwe producten, maar veel meer op aanpassingen van de produktattributen zoals verpakking en informatielabels. Voor het bewerken van de Franse markt is vooral van belang dat er een breed assortiment van goede kwaliteit aanwezig is. Dit neemt niet weg dat ook voor de bewerking van de Franse markt anticiperend gedrag van de kweker van belang is.

Marktstrategieën voor bolbloemen

Bolbloemen worden door consumenten niet als aparte produktgroep gezien. Bolbloemen zijn in eerste instantie bloemen en worden in de marktbenadering ook als zodanig behandeld. Na de produktiefase verschilt de afzet van bolbloemen (veiling, groot- en detailhandel in bloemen) niet van de afzet van bloemen in zijn algemeenheid. De consequentie hiervan is dat aparte

marktstrategieën voor bolbloemen weinig kans maken in de strategieën van de ondernemingen in de bloemenketen geïmplementeerd te worden. Na de productiefase dienen de marktstrategieën van de bolbloemensector een onderdeel te vormen van marktstrategieën voor de bloemensector.

Bolbloemenstrategie Nederland: markt- en klantgerichtheid van de broeierij

Waarde toevoegen aan het bolbloemenproduct op de Nederlandse markt is in eerste instantie een activiteit van de veilingen en de groot- en detailhandel in bloemen. Zij behoren tot de bloemenketen. De bloemist is de directe vertaler van consumentenwensen en tevens de inspiratiebron voor de consument. Hij heeft de meeste mogelijkheden om waarde aan het product toe te voegen. De handel en detailhandel kunnen het hele jaar beschikken over een zeer breed en diep assortiment bloemen, waarmee ze op korte termijn in kunnen spelen op consumententrends. Ze hebben er geen belang bij de bollensector hierin te betrekken. In de gehele bloemenketen worden bolbloemen integraal meegenomen in het verkoop-, reclame- en noviteitenbeleid.

De marktstrategie voor bolbloemen in Nederland is gericht op markt- en klantgerichtheid van de broeierij. Het doel van de marktstrategie is beloning te krijgen voor een bedrijfsvoering die meer markt- en klantgericht is. Het geringe belang van het aanbod van een broeier in het totale assortiment en de versnippering in de produktkolom maken samenwerking in een keten moeilijk. Meer communicatie tussen de schakels is daarentegen wel goed mogelijk. Voor de broeier dient zich de mogelijkheid aan om zich met informatie over consumententrends en -markten in de vorm van specialiteiten, seizoenproducten of produkt- en teeltdifferentiatie strategisch te gaan onderscheiden. Om hiermee succesvol te kunnen zijn en het risico te verkleinen, dient het gat gedicht te worden tussen het ontwikkelen van een produktinnovatie en het aanvoeren van relatief grote hoeveelheden voor de klok. Dit kan door het product, na een kleinschalige beoordeling door trendsettende detaillisten, op kleine schaal aan te bieden in een noviteitenhoek. Een goede plaats hiervoor zijn de cash-and-carry's op de veilingen, omdat trendsettende bloemisten hier hun inkopen doen. De directe terugkoppeling en beloning vanuit de markt werkt stimulerend voor een markt- en klantgerichte bedrijfsvoering van de broeier.

Bolbloemenstrategie Duitsland: Nederlandse exporteur denkt mee met Duitse broeier

De inkoop van bolbloemen voor de Duitse markt door de Duitse groot- en detailhandel gebeurt op twee manieren: (1) inkoop van Nederlandse bolbloemen via Nederlandse bloemenexporteurs of rechtstreeks op de Nederlandse bloemenveiling en (2) indirect, bij Duitse broeiers die bolbloemen broeien, onder andere uit Nederlandse bollen. Voor de afzet van bolbloemen via veiling en exporterende bloemengroothandel geldt dat het in de pas lopen van bolbloemen met marktstrategieën voor de afzet van Nederlandse bloemen op de Duitse markt van groot belang is. Marktstrategieën voor bolbloemen die ingebed zijn in Nederlandse marktstrategieën voor bloemen voor de Duitse af-

zetmarkt resulteren een veel groter effect op de afzet dan twee afzonderlijke strategieën. De levering van bollen aan buitenlandse broeiers is specifiek voor de afzetketen van bolbloemen. Voor de Nederlandse bollensector is dit de enige mogelijkheid om op de Duitse markt sturing te geven aan het assortiment bolbloemen. De marktstrategie voor de Duitse markt richt zich dan ook op het versterken van de combinatie Nederlandse exporteur en Duitse broeier.

De Nederlandse bollenexporteur kan de huidige samenwerking met de broeiers strategisch versterken door meer aandacht te besteden aan communicatie en produktontwikkeling. Dit biedt op de eerste plaats de Nederlandse bollenexporteur het voordeel van een duidelijker profilering van zijn bedrijf naar Duitse broeiers. Daarnaast biedt meedenken met de Duitse broeier op termijn een intensievere samenwerking en daardoor meer zekerheid over de afzet. De toegevoegde waarde voor beide partijen is gelegen in het ontwikkelen van gezamenlijke produktconcepten voor de teelt en afzet van bolbloemen. Deze produktconcepten zijn gebaseerd op Duitse consumententrends (bijvoorbeeld de nostalgische en natuurlijke trend). De basis van deze strategische samenwerking vormt de wetenschap dat de verkopen van bollen voor de broei alleen toenemen naarmate geproduceerde bolbloemen meer gewaardeerd worden door de consument.

Bolbloemenstrategie Frankrijk: meeliften in collectieve marktontwikkeling

Voor een strategische marktwerking van de Franse bolbloemenmarkt is, evenals in Duitsland, het enige strategisch interessante deel van de bollenketen de Nederlandse exporteur in combinatie met de Franse broeier. Echter, zolang de consumptie van bloemen in Frankrijk niet toeneemt, heeft het strategische gezien weinig zin specifieke acties of strategieën te ontwikkelen voor afzet van bolbloemen. De marktstrategie voor bolbloemen in Frankrijk omvat weinig meer dan aanhaken bij het beleid van Bloemenbureau Holland tot collectieve marktontwikkeling om het bloemenverbruik te verhogen.

Om de diverse marktstrategieën te kunnen implementeren, dient aan een aantal voorwaarden te zijn voldaan. Deze kritische succesfactoren luiden als volgt: delen van risico's, bereidheid tot communicatie en samenwerking, beschikbaarheid van noviteiten, professionele benadering van de marktstrategie, markt- en klantgerichtheid, kleine initiatieven rustig laten uitgroeien tot een brede aanpak, promotie en marktonderzoek exclusief voor deelnemers. Sectororganisaties dienen te stimuleren dat de sector inderdaad aan deze kritische succesfactoren kan voldoen. Hoe zij dit kunnen stimuleren, is weergegeven in een sectorstrategie.

Naar een beter klimaat voor marktgerichte ondernemers

Met de marktstrategieën is aangegeven dat de bollen- en bloemenafzet verhoogd kan worden, mits markten met verzadigingsverschijnselen op een andere manier benaderd worden. Om deze andere benadering handen en voeten te geven, zijn marktgerichte ondernemers nodig: ondernemers die vanuit kennis van hun klanten en eindafnemers en vanuit kennis van concurreren-

de ondernemers een ondernemingsstrategie uitzetten. Ze richten zich daarbij specifiek op een of meerdere segmenten in de markt, omdat daar hun kracht het best tot uitdrukking komt. Nog te weinig ondernemers hebben een dergelijke ondernemingsstrategie.

De bloembollensector kan globaal in drie groepen worden opgedeeld: (1) marktgerichte ondernemers, (2) volgers en (3) achterblijvers. De groep *marktgerichte ondernemers* is klein. Het zijn ondernemingen die op eigen kracht en voor eigen risico een specifieke positionering in de markt verworven hebben. Zij hebben daarbij geen ondersteuning gekregen van collega's of sectororganisaties. Nu fungeren zij als paradepaardje van de sector. Zelf hebben ze het gevoel dat hun kennis en ervaring wordt afgetapt, terwijl ze er weinig voor terugkrijgen. De groep *volgers* is omvangrijk. De ondernemers in deze groep zijn in voor vernieuwingen mits deze collectief gebeuren. De voorlopers van de groep pakken nieuwe ontwikkelingen vanuit het vak snel op. Het risico moet echter collectief gedragen worden. De groep *achterblijvers* tenslotte is beperkt. Om uiteenlopend redenen kunnen of willen zij niet meer voldoen aan de normen die aan een goed bollen- of exportbedrijf gesteld worden.

De oorzaken voor een gebrek aan marktgerichte ondernemers liggen op twee niveaus. In de eerste plaats gaat er van de huidige marktgerichte ondernemers te weinig aantrekkingskracht uit naar de groep volgers. In de tweede plaats zijn er voor de groep volgers belemmeringen om marktgerichte ondernemers te worden. Om hier wat aan te doen is een gesegmenteerd beleid noodzakelijk. Waarom kiezen voor een gesegmenteerd beleid en niet voor een algemeen beleid? Een gesegmenteerd beleid speelt in op verschillende behoeften van ondernemers. Een dergelijk op de behoefte afgestemd beleid zullen zowel marktgerichte ondernemers, volgers als achterblijvers waarderen. Het draagvlak voor collectieve organisaties en hun activiteiten wordt hiermee vergroot en de neiging om zich af te scheiden en af te schermen van de overige bedrijfsgenoten wordt minder. Bij een algemeen beleid loopt het collectief het risico dat met name marktgerichte ondernemers de waarde van collectieve organisaties en van hun activiteiten niet meer inzien en zich in clusters gaan organiseren in plaats van sectorbreed. Dit zal grote gevolgen hebben voor de snelheid waarmee nieuwe ontwikkelingen in de sector doordringen en daarmee voor de concurrentiepositie van de sector. Het collectieve beleid richt zich in de praktijk vooral op de groep volgers. Een gesegmenteerd beleid betekent minder middelen voor het beleid voor deze groep. Toch zijn ook zij gebaat bij een gesegmenteerd beleid. In de markt vindt voortdurend een ontwikkeling plaats naar hogere en andere eisen aan het produkt en de leverancier. Om de concurrentie met andere tuinprodukten en andere bloemen aan te kunnen gaan, is het van groot belang dat de sector zich zodanig ontwikkelt dat aan deze hogere eisen voldaan kan worden. Wanneer voorlopers (op het ogenblik de marktgerichte ondernemers) zich afschermen van de rest van de sector gaan deze aanpassingen te langzaam en raakt de sector als geheel achterop.

Het *beleid voor marktgerichte ondernemers* moet zich dus op twee punten richten: (1) waardering voor de voorttrekkersrol van marktgerichte ondernemers en voor hun bereidheid kennis en ervaring met de sector te delen; (2) ondersteuning van innovatie bij marktgerichte ondernemers. Voor de groep

volgers is het nemen van risico de grootste drempel in de overstap naar marktgerichte ondernemer. Met name volgers worden ondersteund met collectieve promotie, marktinformatie en belangenbehartiging en lopen beperkt risico. De marktgerichte ondernemers daarentegen hebben hun nek uitgestoken door nieuwe produktconcepten te introduceren en zelf hun promotie en/of distributie ter hand te nemen. Binnen de groep volgers heerst een risicomijdende cultuur. Om de overstap van volger naar marktgerichte ondernemer mogelijk te maken, zal iets aan het probleem van risico nemen, gedaan moeten worden. Het *beleid voor de groep volgers* zal zich vooral moeten richten op een vijftal knelpunten die ondernemers ervaren wanneer zij een nieuw produkt of een nieuw produktconcept op de markt willen zetten. Gesignaleerde knelpunten zijn: marktinformatie ten behoeve van het positioneren van specialiteiten, deskundigheid ten behoeve van produktontwikkeling, promotie voor deelsegmenten, financiële risico's en samenwerking. Een *beleid gericht op achterblijvers* dat tevens bij moet dragen aan meer marktgerichte ondernemers in de sector, richt zich vooral op het opschrijven van het minimumkwaliteitsniveau.

1. KIEZEN VOOR EEN BLOEIENDE TOEKOMST

1.1 Prijsconcurrentie levert op de Nederlandse, Duitse en Franse markt weinig meer op

De Nederlandse, Duitse en Noordfranse markt voor voorjaarsbollen vertonen verzadigingsverschijnselen. Op basis van her en der beschikbare gegevens kan globaal een inschatting gemaakt worden van het benut en onbenut potentieel in de markt (tabel 1.1).

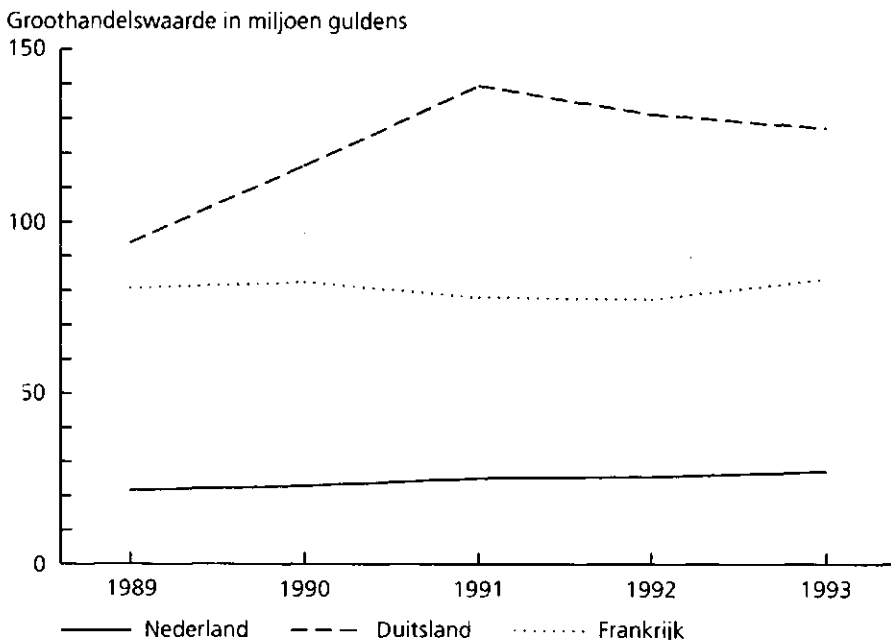
Uit tabel 1.1 blijkt dat de Duitse markt vrijwel volledig verzadigd is. Hetzelfde beeld komt naar voren uit het verloop van de marktomvang (figuur 1.1). Alleen de inhaalvraag uit de oostelijke deelstaten heeft tot een stijging van de marktomvang geleid. De bevolkingsomvang zal zich nu stabiliseren. Behalve door welvaartsgroei is bij een gelijkblijvende marktaanpak geen verdere vergroting van de marktomvang te verwachten.

Ook de Nederlandse markt is in belangrijke mate verzadigd. De marktomvang ligt al jaren op ongeveer hetzelfde niveau. Bij een gelijkblijvende marktaanpak is geen sterke uitbreiding van de markt te verwachten. De te verwachten ontwikkeling in het tuinenbezit, de welvaartsgroei en de groei van de bevolkingsomvang zullen ertoe leiden dat de totale consumptie van bloembollen de komende 10 jaar nog met enkele procenten zal groeien.

Tabel 1.1 *Marktpotentieel voor de droogverkoop van voorjaarsbollen in de Nederlandse, Duitse en Franse markt in procenten van het totaal aantal huishoudens*

	Nederland	Duitsland	Frankrijk
Totaal huishoudens:	100	100	100
Minus:			
- geen tuin	28	39	42
- verkrijgbaarheid beperkt koper	0	0	0
- niet geïnteresseerd in tuinieren	20	10	7
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Marktpotentieel	52	51	51
Reeds bollen kopende huishoudens:			
- jaarlijks	14	14	12
- gemiddeld 1x per 3 jaar	27	33	18
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	41	47	30
Onbenut potentieel:	11	4	21

Bron: PVS, bewerkt door LEI-DLO.



Figuur 1.1 Ontwikkeling van de omvang van de droogverkoopmarkt voor bloembollen in Nederland, Duitsland en Frankrijk

Bron: PVS.

De omvang van de Franse markt voor voorjaarsbloembollen is al jaren stabiel. Toch is er in deze markt ongeveer 21% onbenut potentieel aanwezig. Het onbenut potentieel bestaat vooral uit huishoudens die als gemakstuinier te typeren zijn. Tenzij specifiek op deze groep wordt ingespeeld, is er geen verdere groei van de verkoop van voorjaarsbollen op de (noord) Franse markt te verwachten. Uit de interviews met Franse trendsetters kwamen duidelijke signalen naar voren dat het imago van bloembollen verslechtert. Bollen worden tot een produkt waarvan je veel voor een lage prijs koopt en dat een slechte kwaliteit heeft. Indien deze tendens niet gestopt wordt, kan zelfs een daling van de omzet in bollen verwacht worden.

De Nederlandse markt voor snijbloemen lijkt verzadigd. Zowel de penetratie als de aankoopfrequentie zijn hoog. De te verwachten ontwikkeling in de welvaart en de bevolkingsomvang zal ertoe leiden dat de totale consumptie van bloemen de komende 10 jaar met enkele procenten per jaar zal groeien. De groei zal echter minder zijn dan de afgelopen jaren.

Ook in Duitsland is de penetratie hoog; het aandeel bolbloemen in het snijbloemenpakket is echter laag. De inhaalvraag uit de nieuwe deelstaten heeft een flinke impuls aan het verbruik gegeven. De jaren na de eenwording is de penetratie echter zowel in de westelijke als de oostelijke deelstaten ge-

Tabel 1.2 Penetratie van snijbloemen, koopfrequentie en aandeel bolbloemen in het snijbloemenpakket

	Nederland	Duitsland	Frankrijk
Penetratie snijbloemen in 1994	74,3	72,6	-
Koopfrequentie per jaar	19,4 a)	-	-
Aandeel bolbloemen in snijbloemen	24%	14% b)	24%

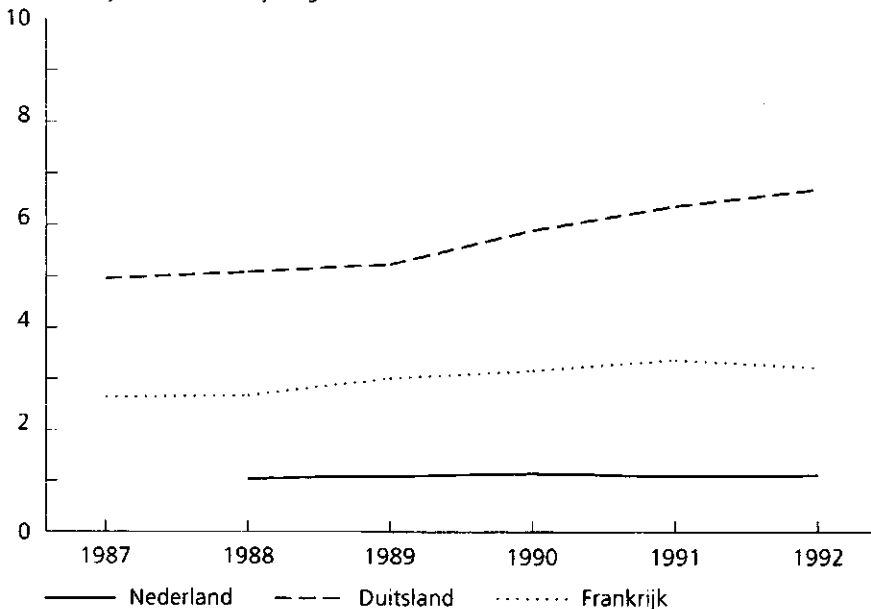
a) Inclusief de aankoop van potplanten en eenjarige perkplanten; b) Exclusief bolbloemen in gemengde boeketten.

Bron: PVS, IBC.

daald. In Duitsland wordt daarom bij de huidige marktbenadering een stabilisatie of daling van de vraag verwacht. Ook de Duitse markt vertoont verzadigingsverschijnselen.

Van de Franse markt zijn geen penetraties bekend. De bestedingen per persoon liggen met 58 gulden hoog, maar lager dan in Nederland (75 gulden per persoon) en Duitsland (85 gulden per persoon). Dit is gedeeltelijk toe te schrijven aan het warme klimaat in het zuiden van Frankrijk. Omdat er meer buiten geleefd wordt, is er minder behoefte aan snijbloemen voor binnenshuis.

Omzet snijbloemen in miljard gulden



Figuur 1.2 Ontwikkeling van de omvang van de markt voor snijbloemen in Nederland, Duitsland en Frankrijk

Bron: BBH.

In Frankrijk kan er nog enig onbenut marktpotentieel zijn, maar gezien het warme klimaat in het zuiden, is een penetratiegraad zoals die in Duitsland en Nederland wordt aangetroffen waarschijnlijk niet haalbaar. Bloemen Bureau Holland verwacht dat de Franse markt minder snel zal groeien dan de voorgaande jaren. Een belangrijk deel van deze groei zal toe te schrijven zijn aan de groei van de bevolking.

Waartoe leiden bovengeschetste ontwikkelingen voor het bollenvak? De Duitse en Nederlandse markten vertonen verzadigingsverschijnselen en de afzet in Frankrijk stagneert. Het imago van bollen is aan het afglijden naar dat van een laagwaardig artikel. De toenemende afzet van bollen via bouwmarkten en supermarkten heeft daaraan bijgedragen. Concurrentie in bollen vindt bovendien vrijwel uitsluitend plaats op prijs. Dat drukt de marges en heeft een negatieve uitstraling op het produkt. Uiteindelijk zullen slechte prestaties in de markt leiden tot koude sanering. Sommigen zeggen: "Het gaat te goed". Maar moet het werkelijk eerst slecht gaan met het bollenvak voordat het roer omgaat? Met een strategie voor meer marktgerichte ondernemers en een gedifferentieerde marktaanpak moet nu geïnvesteerd worden in een bloeiende toekomst, voordat het daarvoor te slecht gaat.

1.2 Doel strategie

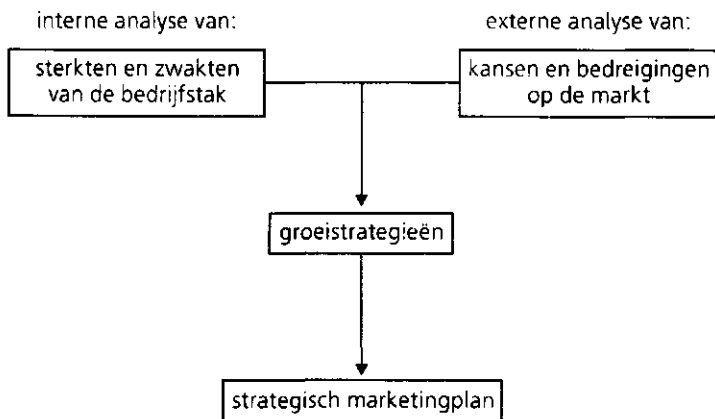
In markten met verzadigingsverschijnselen levert de gebruikelijke prijsconcurrentie weinig op. Mogelijkheden voor omzetvergroting moeten in deze markten gezocht worden in hogere prijzen door het op de markt brengen van produkten met meer toegevoegde waarde en in het verhogen van de aankoopfrequentie. Dit kan bijvoorbeeld door modes in bollen en bolbloemen te creëren, waardoor de produktlevenscyclus wordt verkort of door het bevorderen van niet-traditionele toepassingen.

De huidige marktaanpak leidt in markten met verzadigingsverschijnselen als Nederland, Duitsland en Frankrijk veelal tot weinig toegevoegde waarde. Bovendien devalueert het produkt in de ogen van consumenten naar een laagwaardig produkt (veel, goedkoop en uitsluitend voor eigen gebruik). De te formuleren marktstrategie zal zich richten op het doorbreken van deze ontwikkeling. Het doel van de strategie is een hogere omzet in guldens en een goed produktimago op de Nederlandse, Duitse en Franse markt.

1.3 Hoe de strategie tot stand komt

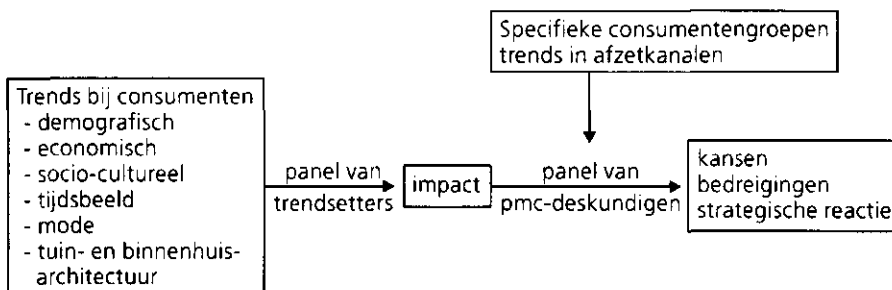
Om te komen tot het formuleren van strategieën voor de bloembollensector wordt gebruik gemaakt van de werkwijze zoals geschetst in figuur 1.3.

De interne en externe analyse wordt verricht voor de diverse schakels van de produktkolom voor bollen en bolbloemen op basis van gegevens uit literatuuronderzoek en resultaten uit de trend-impact-analyse. Trend-impact-analyse is een methode om toekomstige ontwikkelingen in kaart te brengen en te vertalen naar consequenties voor produkt/markt-combinaties (pmc's) van de



Figuur 1.3 Schematische werkwijze voor het formuleren van een strategische marketingplan

sector (zie figuur 1.4; Jain, 1993). De eerste stap is dat panels van trendsetters algemene trends vertalen naar trends die van invloed zijn op het gebruik van bollen en bolbloemen en inschatten welke impact deze trends zullen gaan hebben. Aan deze panels hebben trendsetters in de journalistiek, in de groenjournalistiek, in de bloemsierkunst, in het bloemistenvak, trendsetters binnen de tuincentra, stilisten en binnenshuis- en tuinarchitecten deelgenomen. Panels met vertegenwoordigers van de produktkolom vertalen vervolgens de trends naar mogelijkheden om op de trends in te spelen. Hierin waren vertegenwoordigd, afhankelijk van de produktkolom en het land: veredeling, teelt, broeierij, groothandel/export van bollen, groothandel in bloemen, tuincentra en bloemisten.



Figuur 1.4 Trend-impact-analyse

Na de interne en externe analyse wordt een groeistrategie gekozen. De groeistrategieën zijn globaal in vier groepen in te delen: marktpenetratie, marktontwikkeling, produktontwikkeling en diversificatie (zie figuur 1.5).

	Bestaande produkten bollen en bolboemen	Nieuwe produkten bollen en bolbloemen
Bestaande markten	Marktpenetratie	Produktontwikkeling
Nieuwe markten	Marktontwikkeling	Diversificatie

Figuur 1.5 Ansoff produkt/markt-matrix
Bron: Kotler, 1988.

Bij een marktpenetratiestrategie wordt geprobeerd met bestaande produkten op bestaande markten het marktaandeel te vergroten. Praktisch gezien zijn er drie belangrijke methoden om marktpenetratie te bewerkstelligen: (1) zorgen dat de herhaalaankopen toenemen, (2) zorgen dat consumenten die andere bloemen kopen bolbloemen gaan kopen danwel zorgen dat kopers van andere tuinprodukten bollen gaan kopen en (3) zorgen dat meer consumenten in het algemeen bollen of bolbloemen gaan kopen. Een marktontwikkelingsstrategie richt zich op het vergroten van het marktaandeel door bestaande produkten op nieuwe markten te verkopen. Ook hier zijn verschillende methoden van marktontwikkeling te onderkennen: lokaliseren van nieuwe markten waarop bollen of bolbloemen kunnen worden afgezet (bijvoorbeeld de cadeaumarkt voor bollen, de markt voor kerstpakketten, educatief bollen in huis voor kinderen) en het afzetten via andere distributiekkanalen (bijvoorbeeld cadeaushops en bouwmarkten). De strategie van produktontwikkeling wil met nieuwe produkten op de huidige markt het marktaandeel vergroten. Het gaat om totaal nieuwe produkten of om produkten die op enkele kenmerken anders zijn. De diversificatiestrategie tenslotte probeert het marktaandeel te vergroten met nieuwe produkten op nieuwe markten.

Op basis van een swot-analyse, waarin sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen worden bepaald voor een gedifferentieerde marktaanpak (specialiteiten naast bulk) op de Nederlandse, Franse en Duitse markt, worden marktstrategieën uitgezet voor de droogverkoop en voor de broeierij. Voor Duitsland en Nederland, markten die vrijwel verzadigd zijn, zullen produktontwikkelingsstrategieën uitgewerkt worden. Voor Frankrijk, een iets minder verzadigde markt, zal gekozen worden tussen marktontwikkelingsstrategieën en produktontwikkelingsstrategieën. Aangegeven wordt welke rol de verschillende schakels in de keten in deze strategie kunnen vervullen en welke ondersteuning dient plaats te vinden met promotie, onderzoek, scholing en overige activiteiten van sectororganisaties.

1.4 Opbouw

In deze publikatie vindt u op verschillende plaatsen onderdelen van een strategie voor markten met verzadigingsverschijnselen. De onderdelen van de strategie die betrekking hebben op een andere benadering van de afzetmark-

ten zijn beschreven in hoofdstuk 2 en 3. In hoofdstuk 2 wordt aangegeven hoe de Nederlandse, Duitse en Franse markt voor bloembollen bewerkt kunnen worden, om een hogere omzet op die markten te realiseren. Hoofdstuk 3 gaat in op het bewerken van de markt voor bolbloemen in Nederland, Duitsland en Frankrijk. In hoofdstuk 4 vindt u een sectorstrategie die zich richt op de aanpassingen die de Nederlandse bollensector zelf zal moeten doormaken om tot een andere benadering van afzetmarkten te komen.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 en 3 zijn met name gericht op geïnteresseerde ondernemers. Hoofdstuk 2 gaat in op de droogverkoop en het gebruik van bollen in de tuin. Hoofdstuk 3 gaat specifiek over bolbloemen. De sectorstrategie in hoofdstuk 4 zal vooral interessant zijn voor sectororganisaties.

2. MARKTSTRATEGIEËN VOOR DE NEDERLANDSE, DUITSE EN FRANSE MARKT VOOR BLOEMBOLLEN

Bij de totstandkoming van dit hoofdstuk is uitgebreid gebruik gemaakt van uitgaven van het PVS, EIM (Economisch Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf), HBD (Hoofd Bedrijfschap Detailhandel), CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel) en van diverse buitenlandse studies. Daarnaast is een belangrijk deel van de informatie afkomstig van gesprekken met deskundigen en uit de panels die gehouden zijn in het kader van de trend-impact-analyse (zie paragraaf 1.3). Om de tekst niet onnodig lang te maken, zijn alleen ontwikkelingen weergegeven die belangrijk zijn voor de verkoop van bollen. Daarbij is speciaal gelet op ontwikkelingen die kansen en bedreigingen vormen voor een gedifferentieerde benadering van de bloembollenmarkt.

In paragraaf 2.1 tot en met 2.3 worden respectievelijk de kansen en bedreigingen voor bollen op de Nederlandse, Duitse en Franse markt weergegeven. In paragraaf 2.4 richt de blik zich op sterke en zwakke punten van de Nederlandse bollensector. In 2.5 worden kansen, bedreigingen en sterke en zwakke punten geïntegreerd in marktstrategieën voor de drie markten. In de tekst is een groot aantal actiepunten opgenomen, zowel in speciale kaders als verspreid in de tekst. De lezer wordt geadviseerd hier veel aandacht aan te schenken en er vervolgens zijn voordeel mee te doen.

2.1 Kansen en bedreigingen op de Nederlandse bollenmarkt

2.1.1 Algemene ontwikkelingen bij de Nederlandse consument

Voor de verkoop van bollen lijken de volgende algemeen maatschappelijke ontwikkelingen van belang: ontgroening en vergrijzing, toename van vrije tijd, individualisering en vermindering van traditionele rolpatronen.

Door ontgroening en vergrijzing van de Nederlandse bevolking neemt de groep ouderen toe en de groep jongeren af. Voor de verkoop van bollen lijkt dit een gunstige ontwikkeling. De groep 40 jaar en ouder neemt toe en juist in deze categorie is de penetratie (% dat bollen koopt) het hoogst. Vooral bij de groep 55-65 jaar zijn bollen geliefd. Bij jongeren is de kennis over tuinieren beperkt en daarmee ook de interesse voor bollen. De penetratiegraad is dan ook laag in deze kleiner wordende groep. Een lage penetratiegraad bij jongeren hoeft geen punt van zorg te zijn. Wel moet in de gaten gehouden worden dat de belangstelling die zich normaal vanaf circa 35-jarige leeftijd ontwikkelt ook bij de huidige generatie jongeren totstandkomt.

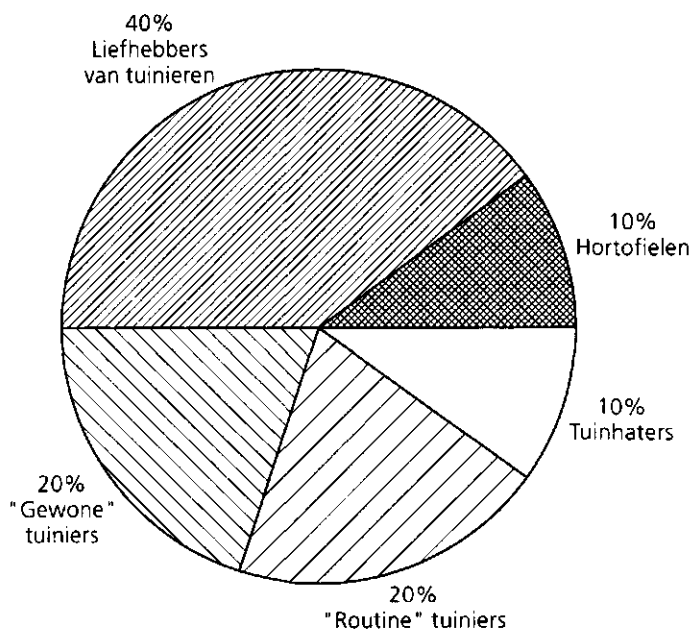
NEDERLAND

De toename van vrije tijd bevordert de belangstelling voor het tuinieren. In de beschikbare vrije tijd moeten echter steeds meer activiteiten gebeuren. Vooral bij de groep dertigers en veertigers is er een spanningsveld tussen beschikbare vrije tijd en benodigde tijd voor diverse activiteiten. Tijd om te tuinieren en zich daarin te verdiepen komt daardoor in het gedrang. Hierdoor ontstaan kansen voor professionele advisering en voor gemakspakketten. Voor ouderen speelt het spanningsveld tussen tijd en activiteiten minder. Zij zullen meer tijd krijgen voor tuinieren. De groensectoren dienen hierop in te spelen.

Door individualisering is er meer behoefte aan aparte wooneenheden. Dit geeft een stimulans aan het bouwen van veel woningen op kleine oppervlakten. De tuinen zijn vaak klein of er is alleen een balkon. Er ontstaat hierdoor een groeiende markt voor groen voor kleine oppervlakten.

De traditionele rolpatronen staan onder druk door emancipatie, hogere opleidingen en door democratisering op het werk en in het gezin. Niet alleen de vrouw bepaalt het "groen" in huis en tuin, ook andere gezinsleden hebben invloed hierop. Er ontstaan kansen voor bolproducten die door middel van promotie hierop inspelen.

Voor differentiatie in de verkoop van bollen zijn twee groepen consumenten interessant: de groep 55+ en de groep tweeverdieners. De groep 55+ heeft zijn eigen tuincircuit (speciale kwekers, tuinclubs). Tuinieren is voor hen een hobby, waar ze veel tijd in steken. Ze hebben een redelijk besteedbaar in-



Figuur 2.1 Indeling van de Nederlandse tuinbezitter

Bron: PVS, bewerking LEI-DLO.

komen. De tweeverdieners zijn trendgevoeliger. Ze beschikken over een ruim besteedbaar inkomen en bezitten dikwijls een tuin. Ze zijn op zoek naar producten die aansluiten bij hun leefwijze, die professioneel en gemakkelijk zijn. Voor deze combinatie hebben ze geld over.

Naast ontwikkelingen op maatschappelijk gebied is voor de verkoop van bollen de tuinbeleving bij de Nederlandse consument interessant. Uit verschillende bronnen is de figuur 2.1 samen te stellen.

2.1.2 Consumententrends in Nederland

Voor de Nederlandse bollenmarkt worden zes trends onderscheiden. Deze trends zijn niet gebonden aan woninggrootte, tuinoppervlakte en inkomen. Voor de diverse consumentengroepen zal de intensiteit van de trend verschillend zijn. Een uitgebreide beschrijving van de trends vindt u in het werkboek dat in opdracht van de KAVB en BvB ontwikkeld is. Hieronder volgt een korte samenvatting.

De Natuurlijke Trend

Algemene karakteristieken:

terug naar kwaliteit en duurzaamheid, duurzame basisinrichting met tijdelijke decoraties, milieubewustzijn, de natuur zijn gang laten gaan.

Produktkarakteristieken:

milieubollen, geurende bolgewassen, langbloeiende bollen, bollen die na de bloei nog sierwaarde hebben, bollen die bossig groeien, botanische bollen, verwilderingsbollen, bolgewassen met oorspronkelijke kleuren, bollen die in dichte beplanting een mooi geheel vormen.

Het is zeer waarschijnlijk dat deze trend gaat ontstaan. Voor trendsetters en snelle volgers (20% kopers die voorop in de markt lopen) is deze trend heel belangrijk. In de tuin dringt de natuurlijke trend omstreeks het jaar 2000 door bij deze groep, waarna deze zich over brede lagen van de bevolking verspreidt.

De Trend naar Persoonlijke Expressie

Algemene karakteristieken:

persoonlijke expressie (wat vind ik leuk), iedereen een eigen ruimte/kamer, toenemende assertiviteit, emancipatie van de vrouw, mannen ontdekken hun gevoelsleven.

Produktkarakteristieken:

bollen met ongebruikelijke bloeiwijze.

De trend naar persoonlijke expressie is een belangrijke trend maar moeilijk vertaalbaar naar concrete bollen. Het kopen van bollen is niet zomaar iets,

de keuze heeft te maken met je persoonlijkheid. Tussen 2000 en 2005 dringt deze trend in de tuin van trendsetters en snelle volgers door.

De Trend naar een Veilige Thuisbasis

Algemene karakteristieken:

van een gezellige thuisbasis (cocooning) naar protectie, hard naar buiten en luxe van binnen, toenemende argwaan, bewust van milieu- en gezondheidseffecten.

Produktkarakteristieken:

bollenhoekje in de tuin.

Deze trend begint later en vervangt de trend naar cocooning. De trefwoorden verschuiven van gezelligheid naar veiligheid. Tussen 2000 en 2005 zal deze trend in de tuin ontstaan in de vorm van hoekjes waar men zich kan terugtrekken.

De Trend naar Verstilling en Gemak

Algemene karakteristieken:

ontgroening en vergrijzing, afname gemiddelde arbeidsduur, ik als persoon heb het verdiend, verantwoording nemen, mystiek, multifunctionele consument.

Produktkarakteristieken:

geen bollen rooien, onderhoudsvriendelijke tuin, voorgetrokken bollen, aandacht voor schoonheid en ontwikkeling tuinplant, onderhoudsvriendelijke tuin voor 20 tot 40-jarigen, groene rustgevende tuin voor ouderen, kleurrijke tuin 20 tot 40-jarigen.

De trend naar verstillings begint voor 2000. Allereerst komen de onderhoudsvriendelijke tuinen voor ouderen, later komt dat ook voor de 20 tot 40-jarigen in zwang. De meer mystieke/geestelijke trend komt pas in 2000 op met groene, rustgevende tuinen en veel aandacht voor het groeiproces van bol. Het belang van gemak is in Nederland niet zo groot dat van een zelfstandige trend naar gemak gesproken kan worden.

De Cultuurtrend

Algemene karakteristieken:

groeïende mobiliteit, explosie van de wereldbevolking, nationalisme of multiculturele samenleving, paradox door spannende tegenstellingen.

Produktkarakteristieken:

bollenpakketten die naar een buitenlandse sfeer of schilder verwijzen bijvoorbeeld. Monet-pakket, herwaardering hyacint als typisch Hollands, geen niet-winterharde planten, Nederlandse tuin met nuts- en sierfunctie, bolgewassen uit vakantiegebieden.

De cultuurtrend is een minder belangrijke en minder waarschijnlijke trend dan de eerder genoemde trends.

De Tuin als Statussymbool Trend

Algemene karakteristieken:

lagere arbeidsparticipatie, hoger opleidingsniveau.

Produktkarakteristieken:

bollen kopen bij de kweker of gespecialiseerde winkel, tuin als kunstobject.

Pas na 2000 begint de tuin als statussymbool belangrijk te worden voor de trendsetters en snelle volgers. Tussen 2000 en 2005 wordt het gevoel voor artisticeit groter. In extreme vorm wordt de tuin als kunstobject gezien, ofwel de luxe om de tuin niet meer als tuin te gebruiken.

Samengevat: de natuurlijke trend en de trend naar persoonlijke expressie beginnen nu, de trend naar een veilige thuisbasis en de trend naar verstillings begint voor 2000. De tuin als statussymbool speelt pas na 2000.

2.1.3 Algemene ontwikkelingen in de Nederlandse detailhandel

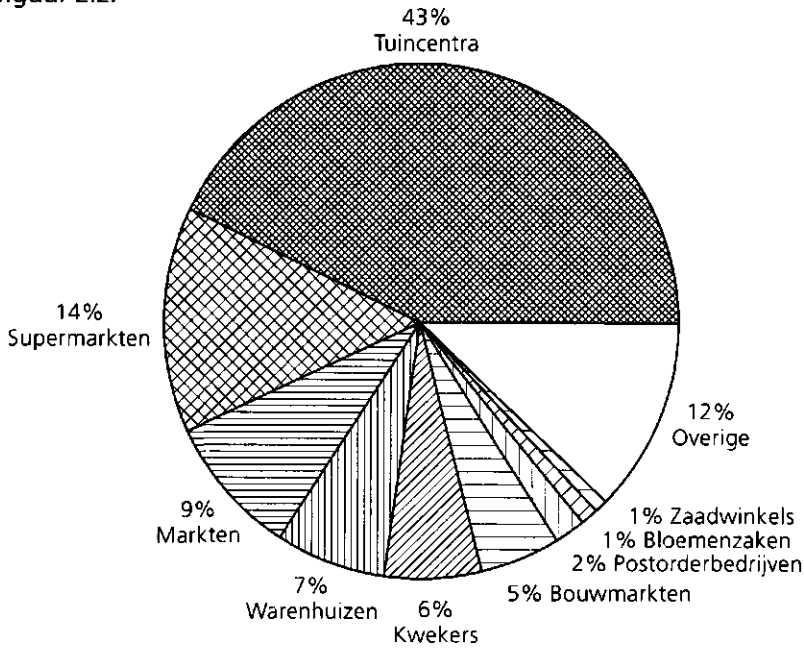
Het aantal verkooppunten in het Nederlandse levensmiddelenkanaal neemt af. Met name het aantal kleine zelfstandigen daalt sterk. Het aandeel van filiaal- en franchisebedrijven wordt belangrijker in de totale levensmiddelenomzet. Door afstemming van de gezamenlijke inkoop, marketing en verkoopactiviteiten worden relaties tussen detailhandel en leveranciers versterkt. Nieuwe vormen van elektronische informatie-uitwisseling gaan bij relaties in de produktkolom een grote rol spelen. De mogelijkheden om kennis te nemen van consumentengedrag nemen toe. Dit stelt producenten, groothandelaren en exporteurs beter in staat de informatie van de consument en detailhandel te vertalen in specifieke produktconcepten.

Er komen meer thema-achtige winkelformules zoals "het groene warenhuis"-concept. De strategische positionering van deze formule wordt niet alleen vertaald in het assortiment maar ook in te leveren diensten (tuinontwerp, hoveniersfunctie). Convenience (gemak) wordt breed ingevuld. Klantgerichtheid valt eronder, kennis van zaken hebben, flexibele openingstijden en het verschaffen van relevante diensten en produktinformatie zoals plant- en behandelinformatie. Voor het bollenpakket zou het interessant zijn, als deze formu-

les ook bollen gebruiken om zich strategisch in de consumentenmarkt te positioneren.

2.1.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten

Waar Nederlandse consumenten bloembollen kopen, is weergegeven in figuur 2.2.



Figuur 2.2 Consumentenbestedingen aan bollen uitgesplitst naar aankoopkanaal (1994)
Bron: PVS.

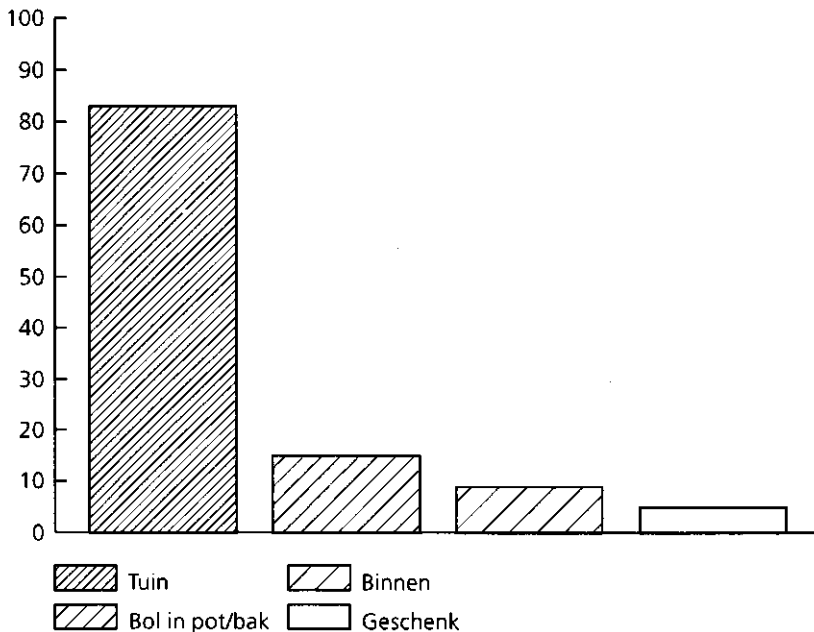
Tuincentra

Het aandeel van tuincentra in de consumptieve bestedingen aan bloemen en planten is gestegen van 5,4% in 1990 naar 7% in 1994. De gemiddelde besteding per tuin bedraagt 400 tot 500 gulden. De penetratiegraad van bollen bij tuincentra is 100%. De omzet in bollen is slechts 4% van de totale omzet. Tuincentra kopen hun bollen voornamelijk in via de groothandel.

Het pakket producten en diensten dat tuincentra leveren, is onder invloed van verschillende ontwikkelingen aan het veranderen. Zo kampen de tuincentra al jaren met het probleem dat de tuinbezitter geen interesse heeft om in het najaar de tuin winterklaar te maken. Het gat in de omzet hebben ze

opgevuld met kerstmarktverkoop. In een aantal gevallen komt de presentatie van bollen hierdoor in het gedrang. Verder verlenen tuincentra steeds meer diensten. Klanten kunnen bijvoorbeeld een tuin laten ontwerpen. Er is vooral veel vraag naar het ontwerpen van onderhoudsvriendelijke tuinen. Voor het bollenvak is het van belang te weten of bollen in deze ontwerpen ook een plaats (kunnen) krijgen. Tenslotte spelen de tuincentra met hun assortiment in op het gevoel van de consument dat de tuin een onderdeel van het huis geworden is. Het assortiment omvat daarom zowel produkten voor binnen als buiten. De verkoopformule "groene warenhuis" speelt ook hierop in. Andere formules richten zich meer op vakmanschap in levend materiaal.

Naar verwachting zullen tuincentra in de toekomst vaker aan bouwmarkten gekoppeld zijn. Dit is een bedreiging voor een gespecialiseerde verkoop van bollen. In dit soort tuincentra verdwijnt de vakkennis over bollen en zullen de bollen "zichzelf" moeten verkopen. Voor tuincentra die zich maar in beperkte mate kunnen onderscheiden, is geen plaats meer. Het hebben van vakkennis zal niet genoeg zijn om een plek op de markt te behouden. Vele tuincentra hebben dan ook een profileringsprobleem. Innovatief inspelen op de markt vraag of het hebben van specialiteiten (kans voor bollen) lijkt de manier om te overleven. Voor de kleine tuincentra geldt dat bundeling van gelieerde activiteiten van verschillende gespecialiseerde detaillisten een oplossing kan



Figuur 2.3 De eindbestemming van door consumenten gekochte bollen in 1994
Bron: PVS.

NEDERLAND

bieden, de zogenaamde winkelcentra met een thema-achtige formule waarin het element van specialiteiten nadrukkelijk wordt onderstreept en elkaar aanvult. Te denken valt aan een bundeling van winkels met het thema cadeau. "Groene" cadeaus zijn nog steeds belangrijk in Nederland en bollen kunnen daar een grotere rol in vervullen (zie figuur 2.3).

Grootwinkelbedrijf

Van iedere gulden van de huishoudelijke bestedingen wordt 65 cent besteed aan het supermarktassortiment en belandt dus in de kassa van de supermarkt. De bestedingen aan non-foodprodukten in de supermarkt nemen toe. In dit non-foodsegment vallen niet alleen bloemen en planten maar ook bijvoorbeeld drogisterijartikelen. Het aandeel bloemen en planten binnen het non-foodassortiment neemt echter af. Het supermarktkanaal heeft voor deze produktgroep minder aantrekkingskracht voor de consument.

Bollen worden in de supermarkt als "extraatje" verkocht, meestal zeer scherp geprijsd. Men haakt in op het impulsieve koopgedrag van de klant. De strategie van de inkoper is dan ook gericht op het verwerven van bollen tegen de laagst mogelijke prijs. Evenals voor andere supermarktprodukten geldt dat het produkt zichzelf moet verkopen. Het weinige personeel dat klanten kan adviseren, heeft geen vakkennis over bollen. Zeer incidenteel ontvangen supermarkten klachten over de verkochte bollen. De supermarkten ontplooiën dan ook geen activiteiten op dit gebied. Van inkoperszijde komen, richting de verpakkende groothandel, wel eens klachten over bollen binnen. Het grootwinkelbedrijf concludeert dat zij niet de goede plaats zijn om te experimenteren met een ander assortiment of met het vermarkten van bollen.

Bouwmarkten

De omzetten in de doe-het-zelfbranche (dhz) ontwikkelen zich positief. De bouwmarkten vormen met slechts 10% van de dhz-verkooppunten toch een belangrijke partij binnen de branche. Met hun zeer grote winkeloppervlakten behalen zij een hoge omzet. Bouwmarkten nemen 50% van alle omzet in doe-het-zelfartikelen voor hun rekening.

Eén van de groeiers binnen het brede assortiment vormen de tuinprodukten (vooral tuingereedschap en tuinmeubels). De tuinassortimentssamenstelling is ook in dit kanaal gericht op massaal aanbod, weinig produktinformatie en minimale verkoopondersteuning (zichzelf verkopend). Bollen worden verkocht door grote hoeveelheden goedlopende soorten middels zelfbediening tegen een dump prijs aan te bieden, bijvoorbeeld 100 bollen (gemengd) voor f 5,-. De penetratiegraad van bollen in bouwmarkten is momenteel 91%. Vooral in de periode september-oktober-november zijn bollen in het assortiment aanwezig. Op termijn behoort integratie van tuincentra en bouwmarkten tot een reële mogelijkheid.

2.1.5 Kansen en bedreigingen voor een gedifferentieerde bollenafzet

Opvallend is dat in Nederland de komende tien jaar een grote diversiteit in de consumentenvraag (omschreven in 6 trends) gaat ontstaan. Dit staat in scherp contrast met het vrijwel ontbreken van geprofileerde detailhandelskanalen voor de verkoop van bloembollen. De aanpak om vanuit consumententrends het detailhandelskanaal gesegmenteerd te benaderen, is strategisch een interessante optie.

	Kans	Bedreiging
Consument	<ul style="list-style-type: none">+ meer 40-jarigen met tuin+ meer vrije tijd+ 6 nieuwe trends+ tuinieren is in+ aantal tuinen neemt toe+ spontane bekendheid hoog+ doelgroep man belangrijker	<ul style="list-style-type: none">- beperkte kennis bollen (zeker bij jongeren)- gemak (geen najaarsbeplanting)- individualistischer gedrag- voorjaarsbollen worden verdrongen door eenjarige en vaste planten- tuinen worden gemiddeld kleiner
Detailhandel	<ul style="list-style-type: none">+ bereik grote groep kopers+ elektronische info-uitwisseling+ meer verticale samenwerking+ toetsmarkt innovaties+ hoge penetratie bollen bij tuincentra en bouwmarkten+ professionalisering tuincentra+ winkelprofiel doorslaggevend voor consumententrouw+ beperkte markt voor superspecialisten	<ul style="list-style-type: none">- massaverkoop- prijssegment- geen verkoopondersteuning- geen produktkennis (behalve tuincentra)- niet trendgevoelig (super- en bouwmarkt)- geen specialistisch verkoopkanaal voor bollen/ groenprodukten, dat zich als zodanig weet te onderscheiden- toenemende marktmacht supermarkten, bouwmarkten annex tuincentra

2.2 Kansen en bedreigingen op de Duitse bollenmarkt

2.2.1 Algemene ontwikkelingen bij de Duitse consument

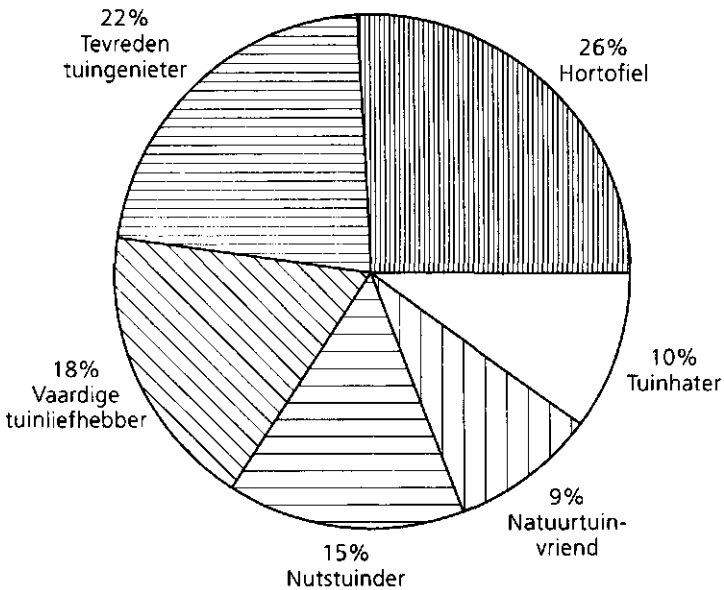
De bevolkingsomvang in Duitsland groeit licht. Vanuit het oogpunt van omvang van de leeftijdsgroep en besteedbaar inkomen is aantal leeftijdsgroepen interessanter dan andere. De 50 tot 60-jarigen vormen een omvangrijke groep en beschikken over een redelijk besteedbaar inkomen. Bovendien hebben zij kennis van bollen. De meeste bollen worden nu al verkocht aan vrouwen tussen de 45 en 60 jaar. De groep 20 tot 45 jaar is aanzienlijk van omvang

en heeft een goed besteedbaar inkomen. Deze groep heeft als nadeel dat de kennis over bollen nihil is, vooral bij de jongeren (20 tot 30 jaar). De penetratiegraad (mate van aankoop) van bollen bij jongeren, alleenstaanden en tweepersoonshuishoudens is laag. De groep 60+ tenslotte bestaat voor een belangrijk deel uit vrouwen met een beperkt besteedbaar inkomen.

Over het algemeen hebben Duitsers veel belangstelling voor bloembollen en het imago van bloembollen is goed. Er zijn echter regionale verschillen. In het zuiden worden meer bollen geplant en is men gevoeliger voor prijsaanbiedingen. In het oosten is een bloem een symbool voor vrijheid. Dit kan een verkoopargument zijn. Noordelijke regio's hebben meer zomerbollen in de tuin. In een regionale consumentensegmentering voor bolproducten dienen deze verschillen terug te vinden te zijn.

Door de hoge herenigingsbelasting in Duitsland is het besteedbaar inkomen gestabiliseerd. In de komende jaren is er weinig groei te verwachten in uitgaven aan tuinartikelen. De toenemende aandacht voor de inrichting van huis en tuin zal vooral leiden tot een verschuiving in de bestedingen. De verschuiving van bestedingen aan produkten voor een nutstuin naar siertuinprodukten zal er één van zijn. De gemiddelde tuin wordt kleiner. Dit kan tot een vraag naar hieraan aangepaste produkten leiden.

Net als in veel andere Europese landen ontstaat er door verdergaande individualisering meer behoefte aan kleinere wooneenheden. Deze bieden slechts een beperkte ruimte voor groen. De groep 20 tot 40-jarigen is geïnte-



Figuur 2.4 Indeling van de Duitse tuinbezitter
Bron: G+J Branchenbild, bewerking LEI-DLO.

DUITSLAND

resseerd in gemakprodukten die tevens een persoonlijk tintje aan de totale inrichting kunnen geven. Het zelf trekken van bollen gebeurt slechts zeer beperkt. Toch zou men wel de mogelijkheid willen hebben om met gemakkelijke produkten eigen arrangementen te maken voor zowel binnens- als buitenshuis. Door het streven naar gemak zullen omslachtige bolprodukten het niet meer redden in de verkoop. De consument wil slechts beperkt aandacht geven aan levend groen en houdt niet van uitgebreide teelthinstructies.

In tegenstelling tot Nederland en Frankrijk is de Duitse consument zeer geïnteresseerd in de herkomst en produktiewijze van (bol)produkten. De Duitse consument koopt bewuster dan de Nederlandse. Teleurstellende ervaringen met bolprodukten (niet opkomen) kunnen een reden zijn dat de bol als geschenkartikel niet in beeld is.

Naast de algemene maatschappelijke trends en hun invloed op het gedrag van Duitse consumenten zijn ook enkele gegevens bekend over hoe Duitse tuinbezitters zelf hun tuin ervaren (figuur 2.4).

2.2.2 Consumententrends in Duitsland

Voor de bollenmarkt in Duitsland worden acht trends onderscheiden. Een uitgebreide beschrijving vindt u in het werkboek. Hieronder volgt een korte samenvatting.

De Natuurlijke en Nostalgische Trend

Algemene karakteristieken:

door vertechnologisering van de samenleving ontstaat meer behoefte aan natuur, men wil het natuurlijke beleven, het zien groeien en bloeien, planten worden belangrijk op vensterbank en balkon, reactie op het individualistische tijdperk, oude waarden, romantische waarden. Gedragscodes leven op, evenals traditie, men koopt doelbewust en van goede kwaliteit, men koopt minder en beter.

Produktkarakteristieken:

bollen met kleine bloemen, geen veredeld ogende bollen, gekweekte wilde soorten (wel inheems in Duitsland of Europa), bollen in het gras, bollen met sterke bloeiwijze, geurende bollen, bollen die goed met andere planten combineren, bollen als seizoenbeleving, gevulde tulpen, bollen van "vroeger" (wilde hyacinten), bollen met kleine bloemen.

Zowel in de tuin als in huis zet deze trend zich door. Tussen nu en 2000 zullen de trendsetters en snelle volgers (20% van de kopers) deze trend geaccepteerd hebben.

DUITSLAND

De Trend naar Persoonlijke Expressie

Algemene karakteristieken:

het individu wil zich onderscheiden door een persoonlijke invulling te geven aan huis en tuin, in de inrichting wordt de persoonlijke invulling steeds belangrijker.

Produktkarakteristieken:

nieuwe soorten, vraag naar afwisseling, meer bolvariëteiten, alle bollen die niet tot het massaproduct behoren, verschillende bollen die qua kleur harmoniëren, bollen die tijdens bloei en na de bloei een mooi vorm hebben.

Dat deze trend zich sterk zal ontwikkelen, is minder waarschijnlijk. Pas na 2000 zullen trendsetters en snelle volgers geïnteresseerd raken in deze trend.

De Trend naar een Veilige Thuisbasis

Algemene karakteristieken:

de leefomgeving wordt kleiner en krijgt meer aandacht, de woonruimte wordt meer multifunctioneel, men wil zich terugtrekken uit de wereld in een eigen omgeving.

Produktkarakteristieken:

luxe potten met bollen, dure bollen, rustige bloemkleuren.

Deze trend wordt belangrijk. Rond 2000 zullen de trendsetters en snelle volgers in koopgedrag kenmerken uit deze trend vertonen.

De Trend naar Verstillig

Algemene karakteristieken:

meer vrije tijd door kortere arbeidstijd, men wil zich uitleven maar tevens bezinnen, het opleidingsniveau wordt hoger, waardoor het algemeen esthetisch gevoel zal toenemen, meer emotie en zachtheid.

Produktkarakteristieken:

bollen in alle jaargetijden, bollen met geluksuitstraling, geen alledaagse bollen, geurende bollen, bollen met een heilzame werking, verwilderingsbollen, bollen die een kleine groeiwijze hebben, bollen die interessant zijn voor kinderen.

De trend naar verstillig begint langzaam op gang te komen. Het wordt geen grote massale trend, maar voor aangepaste specialiteiten is plaats.

De Cultuurtrend

Algemene karakteristieken:

reizen beïnvloedt de inrichting van huis en tuin, tevens komt er hernieuwde aandacht voor de Duitse cultuur, bijvoorbeeld nette geordende tuinen.

Produktkarakteristieken:

gekweekte grootbloemige soorten bollen, minder bekende bollen, exotische bollen.

Deze trend gaat na 2000 voor een groep consumenten spelen, maar zal beperkt van omvang blijven.

De Tuin als Statussymbool

Algemene karakteristieken:

de tuin wordt een kostbaar goed, met het hebben van een tuin onderscheidt men zich, steeds vaker wordt er op het balkon getuinierd.

Produktkarakteristieken:

bollen met kleine bloeiwijze.

Vooraf voor balkons gaat deze trend na 2000 inhoud krijgen. De verwachting is dat deze trend zich sterk zal ontwikkelen en dat de trend in de loop van 2000-2005 voor de trendsetters en snelle volgers expliciet gaat worden.

De Trend naar Gemak

Algemene karakteristieken:

er is weinig tijd beschikbaar, men zoekt gemak in de vorm van goed advies en een goed produkt, dergelijk gemak wordt betaald.

Produktkarakteristieken:

bollen die zeker opkomen, verwilderingsbollen, sterke bollen, bolpakketten, voorgetrokken bollen.

Op weg naar 2000 zal deze trend zeker bij de trendsetters en snelle volgers aanslaan en daarna zich over brede lagen van de bevolking verspreiden. De consumentenafweging van extra financiële kosten versus tijdwinst zal een enorme invloed hebben op de keuze en het gebruik van produkten.

De Trend naar Milieuvriendelijk

Algemene karakteristieken:

mensen willen verantwoording nemen, maar blijven daarin praktisch, het milieu wordt vanzelfsprekend: geen uitputting of aantasting van de natuur door consumptie.

DUITSLAND

Produktkarakteristieken:

milieuvriendelijk geteelde bollen, ziekteresistente bollen, milieuvriendelijke verpakking van bollen, gekweekte wilde soorten.

Na 2005 zal het milieubewustzijn bij de groep trendsetters en snelle volgers zich vertalen in milieubewuste handelingen en aankopen. Deze trend wordt in de 21ste eeuw steeds belangrijker.

2.2.3 Algemene ontwikkelingen in de Duitse detailhandel

Ondanks de bevolkingsgroei behaalt het Duitse levensmiddelenkanaal de laatste jaren minder omzet. Aan de ene kant is de afname van het aantal verkooppunten hieraan debet, aan de andere kant het terughoudende koopgedrag van de consumenten. Voor 1996 wordt een kleine opleving van het koopgedrag verwacht.

In de levensmiddelen-detailhandel is de tijd van spectaculaire overnames en fusies voorbij. Het accent ligt nu op interne reorganisaties en profilering van de formule. Tussen de verschillende formules (discount, servicewinkel) is een prijzenslag gaande. De strategie van de levensmiddelen-detailhandel richt zich de komende jaren op produktiviteitswinst bij inkoop, magazijnbeheer en personeelsbeleid.

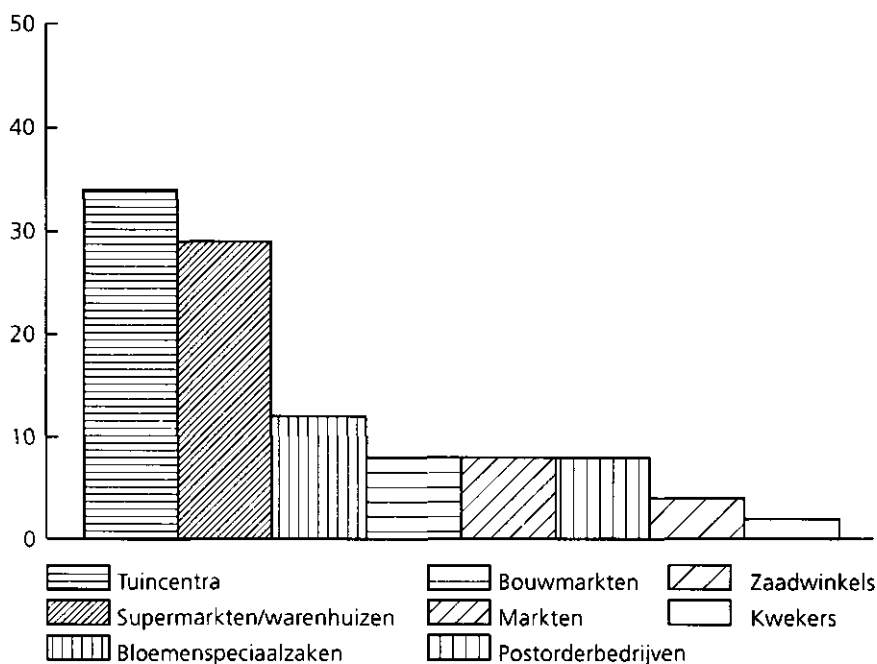
De centrale inkoop van levensmiddelen neemt toe. De zeven grootste inkooporganisaties hebben een oligopolistische positie op de Duitse markt. In toenemende mate raakt de inkoop, distributie en financiële service geïntegreerd in de levensmiddelen-detailhandel. De relaties met de niet-geïntegreerde groothandel worden hechter. Voor de verkoop van bollen is de toenemende concentratie niet in alle opzichten positief. Bollenverkopers zitten in een zwakke onderhandelingspositie. Afgesloten contracten gaan over grote hoeveelheden tegen lage prijzen. De centrale inkoper van een groot aantal distributiepunten bepaalt het assortiment en de produktkeuze op basis van omzet per vierkante meter. Het geboden assortiment is hierdoor weinig vernieuwend. Het rationeel inkopen van bollen heeft vooral zijn intrede gedaan bij filiaalbedrijven en bouwmarkten.

2.2.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten

Waar Duitse consumenten bollen kopen, is aangegeven in figuur 2.5.

Tuincentra

De belangrijkste aankoopplaats van tuinbenodigdheden is het tuincentrum. Het tuincentrum wordt niet alleen gezien als verkooppunt maar ook als vertegenwoordiger van kennis en kunde en als inspiratiebron.



Figuur 2.5 Percentage bollenkopers dat in het betreffende kanaal bollen koopt *)

*) Bloemenspecialzaken: met name aankoop van amaryllis.

Bron: PVS, 1994.

Bijna 40% van de Duitse tuincentra is aangesloten bij een inkooporganisatie, 12% maakt deel uit van een franchise-organisatie. Over de rol van bollen in het assortiment zijn de meningen verdeeld. Men is niet altijd tevreden over de kwaliteit van bollen. Hiertegenover staan de hoge handelsmarges. Hierdoor lopen de verwachtingen van inkopers over het toekomstige omzetaandeel van bollen in het assortiment uiteen.

Het assortiment dode materialen is ten opzichte van de levende materialen enorm uitgebreid. Er is tot op zekere hoogte sprake van een verdringings-effect. Een andere ontwikkeling in het assortiment is dat tuincentra steeds meer vragen om kant-en-klare producten en een intensieve begeleiding. Bij de verkoop van andere assortimentsgroepen blijkt dat de produktkeuze positief beïnvloed wordt door de hoeveelheid informatie die over een produkt(groep) verstrekt wordt.

Supermarkt

Behalve de echte discounters beschikken de meeste Duitse levensmiddelenfilialen over een "groene" hoek. Vaak wordt op een kleine oppervlakte een beperkt groen assortiment gevoerd, dat afhankelijk is van het seizoen. Het aandeel potplanten is hoog ten opzichte van het aandeel snijbloemen. Vaak worden daarnaast additionele tuinproducten verkocht zoals klein-gereedschap en kunstmest. Ondanks het beperkte assortiment is er tijdens het plantseizoen een bollenassortiment aanwezig. Bollen worden door de supermarkten beschouwd als extra: ze hebben aantrekkingskracht op de consument. Als impulsartikel met een interessante marge passen bollen goed in het supermarktassortiment. Voor de in- en verkoper zijn bollen een low-interestproduct. Er wordt daarom weinig tijd en aandacht aan het product besteed.

Nederlandse exporteurs leveren beperkt rechtstreeks aan supermarktfilialen. Meestal wordt er geleverd aan centrale distributiecentra (CDC) of aan distribuerende Duitse groothandel. De invloed op presentatie en promotie is daardoor beperkt.

Bouwmarkten

De bouwmarkten in Duitsland gaan zich in hun assortiment meer richten op tuinartikelen. Het dode materiaal (hout, tuinmeubels, enzovoort) is al in het assortiment geïntegreerd. Momenteel wordt de overstap naar het levend tuinassortiment gemaakt. Dit vindt niet alleen plaats door assortimentsuitbreiding maar ook door samenwerkingsverbanden met tuincentra. De bouwmarkten zijn van mening dat bollen goed passen in het assortimentsprofiel. Het te voeren assortiment is beperkt (5-6 bolsoorten). Evenals bij supermarkten is de verkoopondersteuning minimaal. Dit geldt tevens voor de vakkennis van de in- en verkoper.

2.2.5 Kansen en bedreigingen voor een gedifferentieerde bollenafzet

	Kans	Bedreiging
Consument	<ul style="list-style-type: none">+ imago bol is goed+ groep 45+ is groot+ 8 nieuwe trends+ regionale segmentatie	<ul style="list-style-type: none">- toenemende aandacht milieu- kennis over bol neemt af
Detailhandel	<ul style="list-style-type: none">+ groei bulkafzet bij bouwmarkten+ bol is een trekker+ tuincentra als combinatie van kennis en kunde+ bereik grote groep kopers+ elektronische informatie uitwisseling+ meer verticale samenwerking	<ul style="list-style-type: none">- weinig of geen vakkennis- presentatie onder de maat- inkoop zeer gecentraliseerd- weinig betrokkenheid bij de verkoop- weinig Nederlandse invloed op verkoop- prijs- en impulsproductprofilering wordt sterker

DUITSLAND

2.3 Kansen en bedreigingen op de Franse bollenmarkt

2.3.1 Algemene ontwikkelingen bij de Franse consument

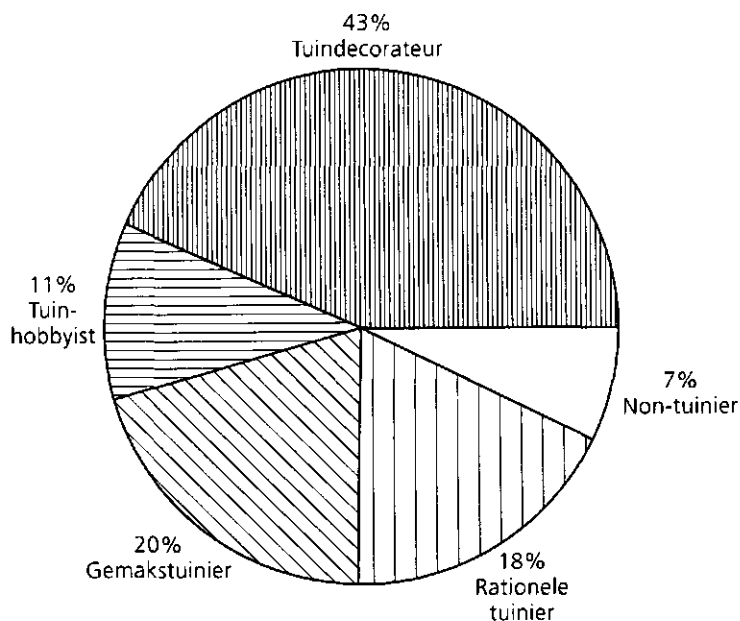
Hoewel de consumptie van levensmiddelen nog toeneemt, daalt het aandeel van levensmiddelen in de totale consumptieve bestedingen. Dit loopt parallel met ontwikkelingen in Nederland en Duitsland. Een groeiend deel van het huishoudbudget wordt besteed aan vervoer, vrije tijd, cultuur en vooral aan gezondheid.

De algemene verwachting is dat het koopgedrag van de Franse consument verschuift van vraag naar een overdaad aan aanbod ("nodige en onnodige produkten") naar interesse voor produkten met hoge toegevoegde waarde en naar milieuvriendelijke produkten. Er ontstaat een zelfstandige, beheerste en meer individualistische consument die zich vooral zal richten op terugkeer naar de natuur en op natuurlijke eigenschappen van produkten met als doel evenwicht tussen lichamelijk en geestelijk welzijn. Nu hebben de media een enorme invloed op het koopgedrag, in de toekomst zal de consument in toenemende mate zijn eigen weg volgen. Deze ontwikkeling zal een negatieve invloed hebben op impulsief koopgedrag van de consument. Voor bollen als impulsartikel kan dit consequenties hebben. Daarentegen biedt deze ontwikkeling ook kansen en nieuwe aanknopingspunten voor de verkoop van bollen.

In Frankrijk is, evenals in Nederland en Duitsland, de laatste jaren steeds meer aandacht gekomen voor "oudere consumenten". Deze groep neemt in aantal toe en heeft relatief meer te besteden. In het jaar 2000 zijn circa 15 miljoen Fransen ouder dan 55 jaar. Van oudsher is de penetratie van bollen bij ouderen hoger dan bij jongeren. De penetratiegraad van bollen bij 45 tot 65-jarigen is hoog. Jongeren en eenpersoonshuishoudens hebben nauwelijks enige interesse in bollen. Een stijging van het aantal ouderen zal naar verwachting een gunstige invloed hebben op de verkoop van bollen.

De woning- en tuinrichting wordt tot het jaar 2000 als grootste groeiemarkt beschouwd. Toch is er weinig bekend over de houding en koopgedrag van de Franse tuinbezitter. In Frankrijk beschikt circa 60% van de huishoudens over een tuin. Van alle tuinbezitters is 7% niet geïnteresseerd in de tuin, daarnaast is 20% van de tuinbezitters gemakstuinier. Van de totale groenbestedingen werd in 1993 9% aan bollen en knollen uitgegeven. De meeste bollen worden verkocht in september en oktober (23 en 30%) en in maart (15%). Er is dus een aanzienlijke vraag naar zomerbollen. In volume komt 89% van de bollenverkoop in de tuin terecht, 10% op balkon en terras en bijna 1% op de begraafplaats.

Op basis van zeer recent onderzoek van het PVS is een consumentensegmentatie te geven van het tuiniergedrag van de Franse bevolking. De groep tuindecorateur bezit de volgende kenmerken: men beschouwt tuinieren als ontspanning en besteedt veel tijd aan de tuin, men houdt van afwisseling in de tuin en onder andere van bloembollen. Deze groep koopt relatief veel tuin-



Figuur 2.6 Indeling van tuinbezitters in segmenten
Bron: PVS, 1996.

produkten en de aankoop van bollen wordt dan ook zorgvuldig gepland. De tuindecorsateurs zijn meer bekend met voorjaarsbollen dan met zomerbollen.

De naam van het segment tuinhobbyist spreekt voor zich; deze groep beschouwt het tuinieren als hobby. Relatief behoren veel ouderen tot deze groep. Zij hebben geen vast budget voor de tuin. Men koopt niet alleen duurzame planten voor de tuin maar men laat zich ook leiden door wat men mooi en interessant vindt. Men heeft een positieve houding ten opzichte van bollen; de helft van deze groep koopt jaarlijks bollen.

De in omvang tweede groep tuiniers zijn de gemakstuiniers. Veel jonge gezinnen met kinderen maken deel uit van deze groep. Verder heeft deze groep relatief een kleine tuin. Men vindt geen voldoening in tuinieren en heeft er dan ook geen plezier in. Men kiest dan ook voor een onderhoudsvriendelijke en duurzame tuininrichting. Bloembollen zijn voor de gemakstuiniers een low-interestprodukt: 40% heeft geen bollen in de tuin en ruim 30% koopt ze nooit. Als men bollen koopt, zijn het impulsaankopen, meestal gedaan in de hypermarkt, tijdens het kopen van de dagelijkse boodschappen. Onzekerheid over gemak en kwaliteit van bollen zijn redenen om geen bollen te kopen.

De rationele tuiniers staan positief tegenover de tuin, maar beduidend minder positief tegenover bollen. Zij associëren bollen met koud, bewerkelijk en ouderwets. Bij deze groep vormen bloeiende vaste planten de concurrenten van bollen. Men werkt veel in de tuin, heeft kennis van de tuin en tuinieren, maar men kiest er bewust voor om relatief weinig bollen in de tuin te gebruiken. De grondhouding van deze groep tegenover bollen is niet positief.

De non-tuinier staat zeer negatief tegen over tuinieren en alles wat daarbij hoort, dus ook het gebruik van bollen in de tuin.

2.3.2 Consumententrends in Frankrijk

Voor de Franse markt zijn zes trends te onderscheiden, die hieronder kort worden samengevat. Een uitgebreide beschrijving vindt u in het werkboek.

De Natuurlijke Trend

Algemene karakteristieken:

vertechnologisering van de samenleving, het natuurlijke beleven, oorspronkelijk van het platteland, nu wonen in verstedelijkt gebied, meer ruimte voor natuur inruimen, binnen en buiten met elkaar in harmonie brengen, milieu is nog geen item.

Produktkarakteristieken:

voorjaarsbollen, bollen met natuurlijk accent (kleur, botanisch), verwilderingsbollen.

De natuurlijke trend zal pas na 2000 aanslaan, te beginnen bij trendsetters en snelle volgers.

De Trend naar Persoonlijke Expressie

Algemene karakteristieken:

de consument wil zich onderscheiden, persoonlijke invulling van huis en tuin wordt belangrijk, familieconcensus versus meer individuele toepassingen van produkten.

Produktkarakteristieken:

bollen van zeer hoge kwaliteit, originele bollen, bollen die in tuincomposities te verwerken zijn, exclusieve en minder bekende bollen, bollen als cadeau.

De trend naar persoonlijke expressie neemt nu aanvang en zal voor 2000 bij trendsetters en snelle volgers aanwezig zijn.

De Trend naar een Veilige Thuisbasis

Algemene karakteristieken:

met huis- en tuinrichting naar een besloten omgeving, de kleinere leefomgeving krijgt aandacht, de leefomgeving wordt multifunctioneel met een eigen sfeer, de tuin wordt een extra kamer, kleur voor huis/tuin worden afgestemd: platteland roodtinten, steden pastel.

Produktkarakteristieken:

bollen voor sandwichbeplanting, bollen met decoratief blad, botanische bollen, compacte tulpen, bollenpakketten met verschillende bloeiementen, bolassortiment met verschillende kleuren.

De trend naar een veilige thuisbasis zal naar 2000 steeds sterker tot uitdrukking komen. Tegen de eeuwwisseling zullen de trendsetters en de snelle volgers zich in hun aankopen zich laten inspireren door deze trend.

De Trend naar Verstilling

Algemene karakteristieken:

men wil ontspanning en in balans komen door tuinieren, wisseling van de seizoenen is belangrijk.

Produktkarakteristieken:

vroege voorjaarsbollen, zomerbollen en late najaarsbollen.

De trend naar verstilling is een minder belangrijke en minder waarschijnlijke trend. Pas na 2000 zal deze trend tot ontwikkeling komen.

De Cultuurtrend

Algemene karakteristieken:

invloed van Engelse en uitheemse tuinen op eigen tuiniergedrag, de esthetiek van de tuin wordt belangrijker, overstap van nuts- naar siertuin, tuinieren wordt belangrijker.

Produktkarakteristieken:

afwisseling in bollen door kleur en vorm, modische verschijnselen in bolgebruik, exotische bollen.

De cultuurtrend zal pas na 2005 tot ontwikkeling komen. Een echt grote trend zal het niet worden, maar de cultuurtrend heeft wel een aantal bijzondere produkttoepassingen in zich.

De Trend naar Gemak

Algemene karakteristieken:

weinig tijd, gemak door een goed advies en een goed produkt, "groen" moet direct consumeerbaar zijn, geen voorwerk (vroeg planten, voortrekken) maar bijna bloeiend kopen, keuze van "kant-en-klaar"-oplossingen bepaald door ruimte op balkon, terras en in de tuin.

Produktkarakteristieken:

voorgetrokken bollen, bijna bloeiende bollen op pot, uitgekende pakketten bollen met een thema, snelbloeiende bolsoorten, bollen geschikt voor sandwichbeplanting, bollen met goed advies op verpakking.

De trend naar gemak zal tussen nu en 2000 volop tot ontwikkeling komen. Na de eeuwwisseling wordt dit een grote trend die snel door de rest van de consumenten wordt overgenomen.

2.3.3 Algemene ontwikkelingen in de Franse detailhandel

Bollen worden verkocht in alle belangrijke typen detailhandelskanalen. Hyper- en supermarkten zijn ieder goed voor 20% van de huishoudelijke bestedingen en vertegenwoordigen bovendien een groot aantal verkooppunten (het aantal hypermarkten is beperkt) en een groot verkoopvloeroppervlak. De laatste jaren stagneren de aantallen hyper- en supermarkten, maar het verkoopoppervlak en de omzet nemen elk jaar nog toe. Ook doe-het-zelfzaken vertegenwoordigen een wijd vertakt netwerk van verkooppunten en veel verkoopvloeroppervlak. Het netwerk van tuincentra is minder uitgebreid, maar de verkooppunten vormen wel een groot verkoopvloeroppervlak. De omzet in tuincentra en doe-het-zelfzaken neemt met 1-2% per jaar toe. De omzet van super- en hypermarkten met 5-6%.

De grote verkooppunten hebben een food- en non-foodassortiment. Bloemen en planten behoren tot de categorie non-food. Alle grote verkooppunten zijn in de stedelijke gebieden gevestigd. Van de circa 57 miljoen inwoners in Frankrijk wonen slechts 15 miljoen buiten de stedelijke gebieden.

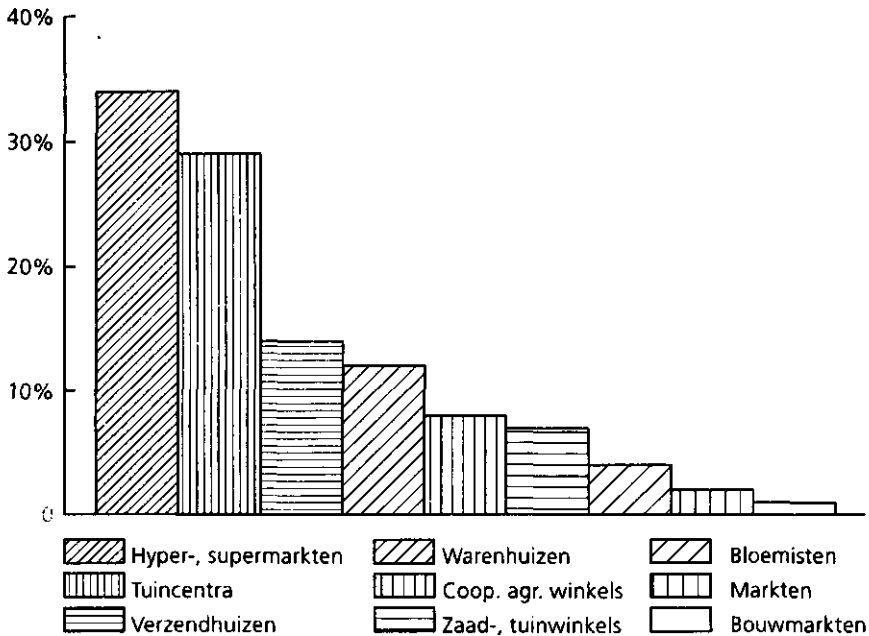
Groene produkten worden via circa 40.000 verkooppunten verkocht. Meer dan de helft van de verkooppunten van bollen wordt bedient door de Franse groothandel of door het distributiecentrum van de organisatie. Tuincentra, zaadhandels en distributiecentra van hypermarkten worden vaak niet rechtstreeks door de (Nederlandse) exporteur beleverd. De inkoop verloopt via de Franse "groene" groothandel.

De concentratie en herstructurering van de detailhandel verloopt steeds sneller. Dit blijkt onder meer uit een toenemende concentratie aan de inkoopzijde en uit toenemende profilering via verkoopformules al dan niet via franchising. Gezien de concentratie bij de Nederlandse en Duitse levensmiddelen-detailhandel kan verwacht worden dat op termijn ook in Frankrijk de inkoopmacht bij een beperkt aantal centrale organisaties komt te liggen die het win-

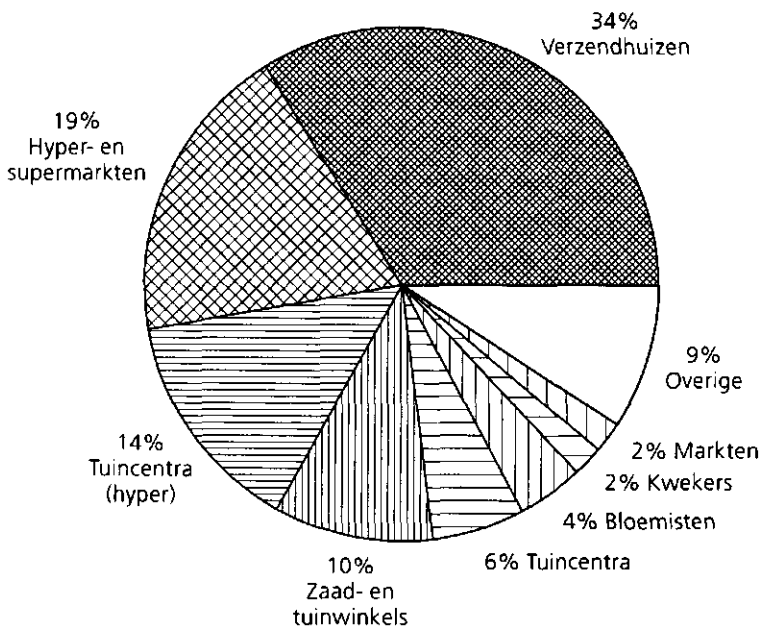
kelassortiment en dus ook het bollenassortiment bepalen. Rechtstreekse levering aan Franse detailhandelsorganisaties zal voorbehouden zijn aan die leveranciers met wie de organisaties strategische samenwerking hebben opgebouwd. Nu inzetten op strategische samenwerking lijkt de enige mogelijkheid om als Nederlandse bollenhandel invloed te kunnen uitoefenen op de verkoop (inclusief promotie, presentatie en prijs) van bollen.

Afhankelijk van waar de kopers van tuinartikelen hun inkopen doen, is een zestal types te onderscheiden:

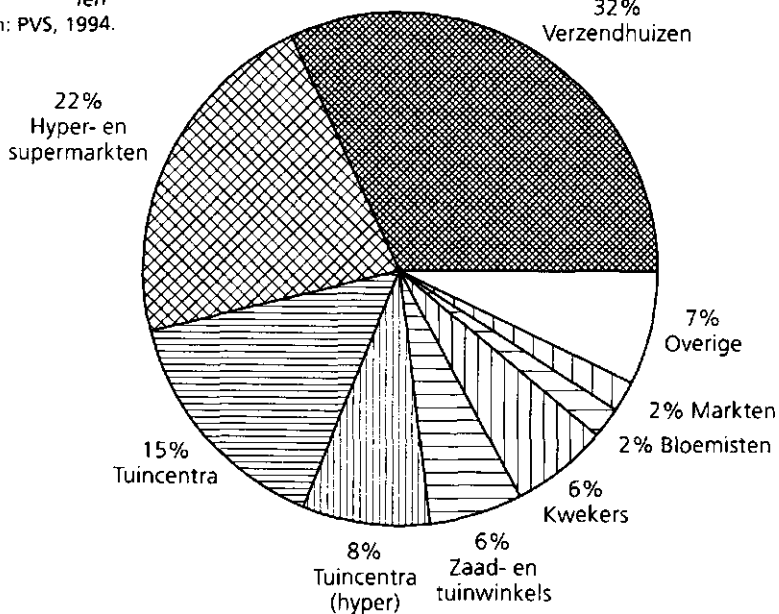
1. kopers bij hyper- en supermarkten (deze kopers bezitten meer dan gemiddeld een siertuin);
2. kopers bij boomkwekers en distribuanten (de kopers die tot deze groep behoren hebben meer dan gemiddeld een kleine nuts- en een grote bloementuin);
3. frequente kopers bij de zaadhandel (deze groep kopers heeft meer dan gemiddeld zowel een nuts- als een siertuin die elkaar in oppervlakten nauwelijks ontlopen);
4. kopers bij agrarische coöperaties (de kopers in dit aankoopkanaal bezitten meer dan gemiddeld een grote tuin);
5. kopers bij tuincentra (deze kopers hebben een gemiddelde tuingrootte);
6. kopers bij andere afzetkanalen (deze kopers bezitten meer dan gemiddeld een grote nutstuin).



Figuur 2.7a Percentage bollenkopers dat in het betreffende aankoopkanaal bollen koopt
Bron: PVS, 1994.



Figuur 2.7b Het belang van de diverse aankoopkanalen op basis van het verkochte aantal bollen
Bron: PVS, 1994.



Figuur 2.7c Het belang van de diverse aankoopkanalen op basis van de bestedingen aan bollen
Bron: PVS, 1994.

FRANKRIJK

2.3.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten

Supermarkten, hypermarkten

De afzet van levensmiddelen wordt gedomineerd door vier ketens: ITM Enterprice, Leclerc, Promodes en Carrefour. Per winkelketen is het verschillend in hoeverre bollen in het "groen"-assortiment zijn opgenomen. Van de totale omzet in bollen wordt 33% van de bollenverkoop behaald in de levensmiddelen-detailhandel en zeker de helft daarvan in de genoemde vier grote ketens. Over het algemeen geldt dat de grotere ketens ook een vrij breed assortiment groen hebben, al dan niet zelfs apart gegroepeerd binnen de winkels. Omdat de groenproducten geen speerpunt zijn in het assortiment wordt er over het algemeen weinig aandacht aan besteed. Maar vooral bij hypermarkten neemt het aantal geïntegreerde tuinafdelingen toe. Voor dit distributiekanaal zijn bollen bij uitstek een seizoenproduct.

Tuincentra

In Frankrijk lopen de formules voor tuincentra en doe-het-zelfwinkels door elkaar. Deze formules zijn in feite speciaalzaken op het gebied van doe-het-zelf- en tuinartikelen en beschikken over winkels met een groot verkoopoppervlak. Er zijn vier grote organisaties die alle een nationale spreiding kennen.

- 1) Castorama Bubios Investissement (Castorama, Bricorama, Briker, Centre Jardin). Het rayonhoofd is verantwoordelijk voor de inkoop en de rentabiliteit van de winkel. De Inkoopcentrale verzorgt en levert de inkoop. De rayonhoofden bepalen zelf het assortiment;
- 2) Leroy Merlin
De inkoop en onderhandeling over de inkoopvoorwaarden gebeurt centraal. Producten worden vanuit een distributiecentrum gedistribueerd naar de filialen;
- 3) Action Nationale pour la Promotion du Faites le Vous-même (ANPF)
ANPF is een inkoop- en referentiecentrale. Ze selecteert zowel de producten als de leveranciers. De winkels zijn dus niet verantwoordelijk voor de inkoopkeuzes maar wel voor het beheer en management;
- 4) Tripode (Jardiland)
Deze franchise-formule is ontwikkeld vanuit zelfstandige tuincentra, die hun inkoop wensten te centraliseren.

Verzendhuis

Postorderbedrijven zijn een bekend fenomeen in Frankrijk. Bekende voorbeelden zijn Camif, Les Trois Suisses en La Redoute. De afzetmarkt voor postorderbedrijven vertoont een jaarlijkse groei van 4,5%. De postorderbedrijven zijn

centralistisch georganiseerde organisaties. Deze bedrijven stellen aan hun assortiment hoge kwaliteitseisen.

Voor 14% van de Franse consumenten zijn de postorderbedrijven het belangrijkste aankoopkanaal voor bollen. Ter illustratie: slechts 2% van de Nederlandse consumenten koopt bollen via dit kanaal. De algemene postorderbedrijven hebben de laatste jaren zich steeds meer teruggetrokken van de "groen"-tuinmarkt. De Franse consument is echter wel gewend (bol)produkten te selecteren uit speciale catalogi. La Redoute geeft momenteel als enige algemene postorderbedrijf een "groen"-special uit. Deze catalogus "Florimon" is recentelijk overgenomen door het Nederlandse postorderbedrijf Willemse France BV. Naast Willemse (50% deelneming van Bakker BV) bewerkt Bakker BV eveneens de Franse tuinmarkt met de Catalogus "Hortico". Vooral in Noord-Frankrijk worden veel bollen via postorder verkocht, in het oosten beduidend minder. Het gemiddeld bestede bedrag aan bollen is hoog in vergelijking met het gemiddeld besteed bedrag in andere aankoopkanalen. Dit is een verschijnsel dat ook in andere landen voorkomt. De belangrijkste bestelde produkten zijn tulp en narcis.

2.3.5 Kansen en bedreigingen voor een gedifferentieerde bollenafzet

	Kans	Bedreiging
Consument	<ul style="list-style-type: none"> + 6 nieuwe trends + basisinteresse voor bolprodukten + bij ouderen imago bol + belangstelling voor produktinnovaties + gemak is belangrijk + pvs-consumentensegmentatie beschikbaar + meer aandacht voor inrichting huis en tuin + grote interesse voor zomerbollen + meer individualistisch koopgedrag 	<ul style="list-style-type: none"> - interesse in milieuvriendelijk produkt - afnemende invloed media op koopgedrag - afname impulsgedrag - eenpersoonshuishoudens - geen interesse in bollen
Detailhandel		
- super/hypermarkten	<ul style="list-style-type: none"> + groot bereik + vraag consument + hoge marge + seizoenprodukt + vooral gericht op voorjaarsbol + hoge penetratie tuin artikelen 	<ul style="list-style-type: none"> - geen verkoopstrategie - weinig interesse - weinig kennis - smal assortiment - slechte kwaliteit en geringe service - prijsartike! - centrale inkoop
- tuin-centra	<ul style="list-style-type: none"> + impuls karakter bollen uitbouwen + specialisme + vraag naar kant-en-klaar materiaal + produktbetrokkenheid vergroten + goede nationale spreiding + hoge penetratiegraad bollen 	<ul style="list-style-type: none"> - grote verschillen binnen distributiekanaal in kwaliteit en assortimentsbreedte - centrale inkoop - geen invloed op verkooprepresentatie

FRANKRIJK

2.4 Sterke en zwakke punten van de Nederlandse bollensector

Om te bepalen hoe de Nederlandse bollensector met marktstrategieën op de kansen en bedreigingen in de markt kan reageren, moet ook gekeken worden naar de sector zelf. De sterke en zwakke punten van de Nederlandse bollensector zijn geformuleerd vanuit de gezichtshoek van consument en detailhandel.

Primaire sector (verdeling, teelt)

Sterke punten:

- + gewasspecialisatie en -kennis;
- + continue assortimentsvernieuwing;
- + breed en diep assortiment;
- + continue innovatie.

Zwakke punten:

- beperkte markt- en klantgerichtheid;
- hoge milieubelasting van sommige teelten;
- ontwikkelen van nieuwe produkten duurt jaren.

Bemiddelingsbureaus

Sterke punten:

- + administratie en factureringsactiviteiten;
- + bundeling kleine partijen en opruimen restanten.

Zwakke punten:

- niet gericht op toegevoegde waarde;
- informatiebarrière tussen handel en primaire sector;
- volumegericht;
- geen kennis van klant en markt.

Binnenlandse en exporterende groothandel

Sterke punten:

- + niet eenzijdig: - twee markten (droogverkoop en broeierij);
 - veel variëteiten;
 - meerdere belangrijke exportlanden;
 - meerdere belangrijke exportprodukten;
 - afzet aan diverse afzetkanalen;
- + binnenlandse groothandel kan efficiënt distribueren;
- + schaalvergroting exporterende groothandel;
- + verbreding assortiment door combinatie verkoop bollen en vaste planten.

Zwakke punten:

- minimale markt- en klantgerichtheid;
- sterk volumegericht;
- nauwelijks vaste relaties;
- nauwelijks machtconcentraties;

- minimale positionering van groothandel;
- remplaceren;
- kleine omvang van bedrijven beperkt mogelijkheden om (afzet)strategieën te ontwikkelen;
- minimale innovatiedrang.

2.5 Marktstrategieën voor de afzet van bollen

2.5.1 Inleiding

Het bewerken van een afzetmarkt volgens een gericht patroon, een marktstrategie, biedt het voordeel strategisch in te kunnen spelen op afzetveranderingen. In deze paragraaf (2.5) wordt voor Nederland, Duitsland en Frankrijk een marktstrategie voor de afzet van bloembollen beschreven. Het bewerken van een afzetmarkt is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van ondernemers. Sectororganisaties kunnen geen marktstrategieën initiëren of uitvoeren, maar zij kunnen wel een cruciale rol spelen in de ondersteuning ervan. De hier beschreven marktstrategieën bouwen voort op in de vorige paragraaf gesignaleerde kansen en bedreigingen en sterkten en zwakten en bevatten een groot aantal handvatten voor ondernemingsstrategieën.

Allereerst wordt kort ingegaan op de huidige strategie van prijsconcurrentie. Deze strategie, waarin beheersing van de kosten centraal staat, dient voorlopig gecontinueerd te worden om de sector financiële armslag te geven voor het nemen van nieuwe initiatieven. Op langere termijn zullen slechts enkele ondernemingen door kunnen groeien naar een prijsleiderstrategie. De overige ondernemers zullen een andere marktstrategie moeten kiezen. In de daaropvolgende subparagrafen worden verschillende nieuwe marktstrategieën uitgewerkt. De marktstrategie voor de Nederlandse markt voor bloembollen is geïnspireerd op de trend naar persoonlijke expressie en zal vooral van belang zijn voor de bollenafzet bij tuincentra. De marktstrategie voor Duitsland wordt beïnvloed door de natuurlijke trend. Deze marktstrategie kan opgepakt worden door de exporterende bollenhandel die door produktinnovaties de interesse voor bollen bij Duitse tuincentra kan vergroten. De derde marktstrategie betreft de afzet van bollen in Frankrijk. De in Frankrijk alom aanwezige trend naar gemak biedt de exporterende groothandel kansen om met aangepaste bolproducten de Franse super- en hypermarkten gericht te bewerken.

2.5.2 Prijsleiderstrategie slechts voor weinigen haalbaar

Voor zowel Nederland, Duitsland als Frankrijk geldt dat de bestaande verkoopactiviteiten via bestaande afzetstructuren voorlopig gehandhaafd dienen te blijven. De meest voorkomende ondernemingsstrategie met als kenmerk het vermarkten van grote hoeveelheden bollen tegen minimale kosten, dekt een deel van de vaste kosten en draagt bij aan schaalgrootheid. Deze situatie geeft ondernemingen, maar ook de sector, de financiële ruimte om nieuwe

produktconcepten te ontwikkelen en te vermarkten en de bijbehorende risico's te dragen.

Op termijn zal er slechts ruimte zijn voor een beperkt aantal grote ondernemingen die zich volledig toelagen op een prijsleiderstrategie. Zij richten zich op het discountsegment van supermarkten, bouwmarkten en andere grootschalige verkooppunten. Deze afzetkanalen passen immers exact dezelfde afzetstrategie toe: minimaliseren van de kosten. Voor de consumenten die in deze afzetkanalen kopen, zijn bollen een impulsartikel. Impulsartikelen zijn artikelen die op basis van hun aantrekkelijke prijs het "hebben"-element (dus het impulselement) van het artikel versterken. Het aangeboden smalle, ondiepe en vaak goedkope bollenassortiment voldoet aan de vraag van een grote groep binnenlandse en buitenlandse kopers.

Om toe te groeien naar een prijsleiderstrategie zijn verschillende aanpassingen nodig. Handelsondernemingen moeten inspanningen verrichten op het vlak van kostenbeheersing bij de inkoop, het bijeenbrengen van grote, uniforme partijen, het ingaan op specifieke eisen van grootschalige afnemers en het automatiseren van de facturering, bestellen en retourneren van partijen. Telers zullen kosten moeten besparen door verdere schaalvergroting, mechanisering en automatisering. Telers, handel en sectororganisaties samen zullen maatregelen moeten nemen om een minimumkwaliteitsniveau voor de bollen te garanderen (zie ook paragraaf 4.4).

Bij de prijsleiderstrategie kunnen ondernemingen ondersteuning van PVS, IBC en andere sectororganisaties verwachten. De activiteiten van IBC en PVS zijn gericht op behoud van het imago, het analyseren van de prestaties van de sector in binnen- en buitenland en het signaleren van nieuwe ontwikkelingen in bestaande afzetstructuren. De activiteiten van andere sectororganisaties als KAVB en BVB zijn gericht op behoud van continuïteit en concurrentievermogen van de sector.

Prijsconcurrentie is nu nog de meest algemene strategie in de bollensector. Slechts een beperkt aantal ondernemers zal deze strategie op de lange termijn in een prijsleiderstrategie kunnen omzetten. Alle ondernemers zullen zich dan ook moeten bezinnen op hun toekomstige positie in de markt. Velen zullen moeten kiezen voor een nieuwe marktstrategie.

2.5.3 Nederland: marktstrategie van de specialiteiten

De marktstrategie voor de afzet van bollen in Nederland speelt in op de trend naar persoonlijke expressie (zie bijlage 1 voor een uitgebreide trendbeschrijving). Het is zeer waarschijnlijk dat de trend naar persoonlijke expressie langdurig een rol gaat spelen in het aankoopgedrag van de consument. Dit heeft als voordeel dat nieuwe concepten, eventueel met tussentijdse aanpassingen, langer actueel blijven en dat de kosten die gemoeid zijn met het ontwikkelen van nieuwe concepten over een langere periode kunnen worden terugverdiend. De trend naar persoonlijke expressie geeft de ondernemer vele mogelijkheden om de toegevoegde waarde van het bolprodukt te verhogen.

Deze trend biedt niet alleen de ruimte voor kleine produktwijzigingen (bijvoorbeeld een exclusieve verpakking), maar ook voor produktinnovaties als nieuwe, exclusieve en originele bolprodukten. Er kan daardoor zowel met kortlopende investeringen, bijvoorbeeld het aanpassen van de verpakking, op deze trend aangehaakt worden als met langlopende investeringen, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een "design-bol". Door de genoemde voorbeelden wordt duidelijk dat het bij produktinnovaties niet alleen gaat om nieuwe veredelingsprodukten maar ook om "kleinere" aanpassingen. Doordat meerdere ondernemingen een marktstrategie toepassen die geplaatst is in de context van een langdurige trend (in dit geval persoonlijke expressie) kan de omzet van bollen op de Nederlandse markt op een structurele manier verhoogd worden.

Om de marktstrategie te kunnen uitwerken, is gekozen voor een bepaald segment van de consumenten en de detailhandel. Daarmee wordt ingegaan op de wens van de sectororganisaties om een gerichte marktstrategie te schrijven die ondernemers stimuleert tot het maken van strategische keuzes. In de onderstaande tekst zal allereerst worden beschreven waarom de marktstrategie juist voor het betreffende segment van belang is. Vervolgens komt de invloed van de strategie op marketingactiviteiten, verkoopconcepten en strategische samenwerkingsverbanden aan de orde.

Consument: tweeverdieners

In de paragraaf 2.1.2 zijn interessante Nederlandse consumentensegmenten weergegeven. De marktstrategie die inspeelt op de trend persoonlijke expressie geeft prioriteit aan de consumentengroep tweeverdieners. Van de Nederlandse huishoudens bestaat 39% uit tweeverdieners. Hieronder vallen ook de kleine tweeverdieners, die niet tot de doelgroep van deze strategie behoren. Om de volgende redenen is voor tweeverdieners gekozen: de groep tweeverdieners is zeer trendgevoelig, heeft een sterke neiging tot persoonlijke expressie, heeft een goed besteedbaar inkomen en bezit een tuin. Bovendien is deze groep resultaatgericht en gesteld op gemak. De trend naar persoonlijke expressie zal in hoge mate bij deze groep aanslaan. Hun tuinbezit leidt tot tuininrichting en tuinieren waarbij een sterk persoonlijk accent wordt aangebracht. Echter, de periodes waarin zij tuinieren (voorjaar, zomer) komen niet overeen met de plantperiode van bollen (najaar). Tweeverdieners passen ervoor om in de herfst bollen te planten voor het voorjaar. Zij ervaren dat als een stuk ongemak en zien niet direct resultaat. Dit wil niet zeggen dat de tweeverdieners geen moeite willen doen voor de tuin. Men stelt bloeiende bollen in het voorjaar op prijs en zou de bij voorkeur *dan* ook kopen en in de tuin zetten. Tweeverdieners zijn bereid om te betalen voor gemak en resultaat en dus bereid te betalen voor voorgetrokken bollen en bol op pot. Maar ze zijn ook bereid te betalen voor originaliteit, advies en kwaliteit. Innovaties en specialiteiten die het gemak en resultaat positief beïnvloeden en die een persoonlijk accent aan de tuin geven, hebben bij tweeverdieners een grote kans van slagen. Innovaties en specialiteiten zoeken tweeverdieners niet in de supermarkt

of bouwmarkt. Tweeverdieners gaan zich oriënteren op het gespecialiseerde detailhandelskanaal voor tuinprodukten: de tuincentra.

Detailhandel: zelfstandige tuincentra

In paragraaf 2.1.4 is naar voren gekomen dat vooral de zelfstandige tuincentra moeite hebben om zich te profileren ten opzichte van andere verkoopkanalen. Tuincentra die werken met een franchise-formule (Europatuin, Intra-tuin) zijn, door het uitstippelen van een gezamenlijke marketingstrategie, beter in staat zich te profileren. Gezien de bedreiging die uitgaat van nieuwe "groene" verkoopkanalen lijkt voor de zelfstandige tuincentra het moment aangebroken om zich te heroriënteren op hun klantenbestand, profilering en assortiment. Met name zelfstandige tuincentra zullen daarom geïnteresseerd zijn om, in samenwerking met de bollensector, te werken aan hun profilering. De hier uitgewerkte marktstrategie is dan ook bedoeld voor de zelfstandige tuincentra, die in de tekst telkens tuincentra genoemd zullen worden.

Tuincentra zijn bij uitstek het gespecialiseerde afzetkanaal voor "groene" tuinartikelen en ontleneren daaraan een groot deel van hun profilering. Deze specialisatie komt niet alleen tot uitdrukking in de enorme verkoopoppervlakte voor "groen" maar vaak ook in de aanwezige vakkennis bij werknemers. Het ontstaan van nieuwe "groene" verkooppunten doet het beeld van de tuincentra als "groene" specialist vervagen. Een profilering die verder gaat dan het uitdragen van vakkennis is noodzakelijk om de consument te blijven bereiken. Segmentatie van doelgroepen, strategische marktwerking en produktconcepten worden steeds belangrijker in de bedrijfsvoering van de tuincentra.

De sterke punten van de tuincentra (assortiment en kennis) sluiten nauw aan bij de eisen van tweeverdieners. Zij willen kwaliteit, informatie en service. Maar tevens wensen ze een assortiment dat hen de mogelijkheid biedt om een persoonlijke invulling (trend naar persoonlijke expressie) te geven aan de tuin. Om de tweeverdieners aan te spreken, zal een tuincentrum zich verder moeten profileren. Het concept voor profilering luidt: het tuincentrum is de inspiratiebron voor tweeverdieners. Het bollenassortiment kan daaraan een steentje bijdragen.

Het huidige bollenassortiment laat het specialisme van de tuincentra niet geheel tot zijn recht komen. Het assortiment is vrij beperkt vergeleken bij het assortiment dat kwekers kennen, het assortiment kent weinig variatie en qua promotionele ondersteuning komt de bollenverkoop dikwijls in het gedrang door de kerstverkoop. Het concept "inspiratiebron" kan integraal worden aangepakt. Aan de ene kant betekent dit tweeverdieners in het bolgebruik opvoeden en adviseren, aan de andere kant afstemming van het bollenassortiment op de wensen van de tweeverdieners door gericht op zoek te gaan naar innovaties.

Als de tweeverdieners advies vragen aan tuincentra, dan blijkt het koop- en plantmoment van bollen een drempel om te kopen. In hun marketing- en verkoopstrategie zullen de tuincentra creatief moeten omgaan met het loskop-

pelen van het koopmoment en het plantmoment. In hun communicatie naar de tweeverdieners dienen de tuincentra rekening te houden met zowel de resultaatgerichtheid van de doelgroep als met het gemaksaspect. Enkele suggesties om het koop- en plantmoment los te koppelen worden hieronder beschreven. Deze suggesties kunnen tevens het concept "inspiratiebron" verder ondersteunen.

Bollen kunnen aangeboden worden in het voorjaar. De tuincentra hebben een demonstratiebeplanting (voorjaarstuin) met zeer veel verschillende bloeiende bollen. De tweeverdiener wordt door middel van mailing en advertenties erop geattendeerd dat hij nu nieuwe en bekende bollen kan bekijken en uitzoeken. Op grond van het zichtbare resultaat wordt hem de mogelijkheid geboden de bollen te bestellen met levering in het najaar. Verder kan het tuincentrum ervoor zorgen dat de bollen uit de voorjaarstuin op pot verkrijgbaar zijn, zodat de tweeverdiener een begin kan maken met een tuin met bollen. Deze bollen op pot moeten speciaal ontwikkeld worden voor gebruik in de tuin.

De tuincentra verzamelen in het lopend verkoopjaar adressen van kopers en bouwen een mailingbestand op. Het IBC ondersteunt promotionele activiteiten in de vorm van een glossy bollenfolder. Deze folder is gericht op tweeverdieners en tracht de trend naar persoonlijke expressie door bolarrangementen in beeld te brengen. In deze folder wordt de tweeverdiener bij de hand genomen naar vertrouwde bollen in een nieuwe setting, noviteiten onder de bollen en exclusieve en bijzondere bollen. Daarnaast wordt alleen het tuincentrum als gespecialiseerd verkoopkanaal genoemd. Daar alleen is kennis en advies beschikbaar (wat dan wel waar moet zijn) en daar alleen zijn de getoonde bollen verkrijgbaar. De folder hoeft niet in oktober op de deurmat te liggen. Tuincentra kunnen ook een bestellijst bij de voorjaarsfolder voegen en later leveren. Voorwaarde is wel dat tuincentra met de groothandel lang van tevoren contracten kunnen afsluiten over de levering en de prijs van de in de folder te koop aangeboden bollen.

Voor de tweeverdiener die de tuin gaat herinrichten, moet de mogelijkheid aanwezig zijn om advies te krijgen over tuininrichting. Het toepassen van bollen behoort hiervan standaardonderdeel te zijn. Vaste starterspakketten van kwalitatief zeer goed materiaal sluiten aan bij de onervarenheid, resultaatgerichtheid en het gemak van de consument. Tentoongestelde combinaties van bloeiende bollen moeten als droge bollen in een pakket zitten met daarbij een duidelijke handleiding om teleurstellingen te voorkomen. Met het zichtbare resultaat in het achterhoofd willen de tweeverdieners wel de tuin in om dit pakket te planten.

Bollen kunnen tentoongesteld worden met vaste planten, struiken en bomen. Tweeverdieners krijgen dan inzicht in het effect dat er met bollen te bereiken is. Deze nieuwe combinaties kunnen tegemoetkomen aan het persoonlijke tintje dat men de tuin wil geven. Maar ook de bol op pot, speciaal geteeld voor toepassing in de tuin, hoort hier thuis. Voorgetrokken bollen opgepot op een bijzondere manier komen tegemoet aan de wens om in het voorjaar snel iets bijzonders in de tuin te zetten.

Tuincentra kunnen in september tuinontwerpen met bolaccenten tentoonstellen. De tweeverdieners worden gericht benaderd om zich te laten inspireren door deze voorbeelden en kunnen vervolgens zelf, naar persoonlijk inzicht, een keuze maken uit een assortiment bollen. Uit bakken met bollen kunnen de tweeverdieners zelf hun tuinpakket samenstellen. Instructies voor het gebruik van bollen zijn aanwezig. Deze losse georganiseerde verkoop richt zich vooral op de verkoop van een idee, de tweeverdiener kiest zelf in hoeverre hij het idee volgt.

NEDERLAND

Voor tuincentra die meer via een marktstrategie gaan ondernemen, is het aantrekkelijk om de tweeverdieners vanuit de trend naar persoonlijke expressie te gaan bewerken. Het bollenassortiment biedt daartoe kansen, mits koop- en plantmoment uiteengetrokken kunnen worden. De grootste uitdaging voor de tuincentra ligt op het gebied van afstemming tussen inkoop-, marketing- en verkoopbeleid. Er zullen handelspartners gezocht moeten worden die producten kunnen leveren die het concept "inspiratiebron" kunnen voeden. Vooral handelspartners die innovatieve produktconcepten verkopen zijn interessant, bijvoorbeeld vaste arrangementen van bollen en vaste planten of bollen op pot voor in de tuin. Strategische samenwerkingsverbanden met deze handelspartners ligt voor de hand.

Om de implementatie van de strategie bij tuincentra te stimuleren, moeten ook de sectororganisaties een rol spelen. De KAVB en BvB dienen het initiatief te nemen tot het bijeenroepen van ketencontactgroepen. Deze ketencontactgroepen kunnen in eerste instantie bestaan uit een groep geïnteresseerde producenten, handelaren, tuincentra en het IBC. De groep inventariseert de verwachtingen van de tuincentrabranche over doelgroepbepaling en implementatie van de marktstrategie. Ook moeten de ideeën over de ondersteunende rol van het IBC geïnventariseerd worden. Na deze inventarisatie moeten de producenten en handelaren, maar ook de sectororganisaties en het IBC antwoord geven op de vraag wat zij de tuincentra kunnen bieden om gezamenlijk vorm te geven aan een marktstrategie. Vervolgens komt in de ketencontactgroep de vraag aan de orde wie bereid is tot samenwerking met de tuincentra volgens de marktstrategie. En tot slot, als de wensen zijn uitgewerkt, komt het moment om de ketencontactgroep uit te breiden met nieuw geïnteresseerde producenten, handelaren en tuincentra.

De bijdrage van het IBC zou kunnen bestaan uit het ontwikkelen van aangepast promotiemateriaal, gericht op de combinatie van tweeverdieners, de trend naar persoonlijke expressie en tuincentra. Dit kan voor de tuincentra een grote impuls geven aan het concept "inspiratiebron". Het promotiemateriaal laat bollen zien die alleen bij tuincentra verkrijgbaar zijn. Daarnaast geeft het promotiemateriaal aan tuincentra de gelegenheid om zich te profileren als een specialistische detailhandel met veel kennis. Gerichte ondersteuning van het IBC zal stimuleren dat tuincentra hun herprofilering beginnen met het upgraden van het bollenassortiment. Voor het IBC ligt tevens een taak om richting de tuinarchitecten, hoveniers en AOC's activiteiten te blijven ontplooiën om de kennis en toepassingsmogelijkheden van bollen te vergroten. Bij deze instanties is weinig of geen kennis aanwezig over het toepassen van bollen in tuinontwerpen. Dit kan door het ontwikkelen van lesmateriaal, instructies en cursussen, maar ook door het gebruik van bollen in voorbeeldtuinen te stimuleren, zodat arrangementen van bollen met overige groenprodukten vertrouwd worden.

Groothandel

Gezien vanuit het concept "inspiratiebron" zijn voor een tuincentrum handelaren interessant als ze beschikken over een breed groen assortiment, zowel op het gebied van bollen als op het gebied van bijvoorbeeld vaste planten. Het assortiment van de groothandel moet iets toevoegen aan het concept van het tuincentrum. Dit betekent dat de handel oog moet hebben voor innovaties en daar ook een risicodragend aandeel in moet willen leveren. Eenheidsworst is niet interessant, juist de innovaties, specialiteiten en vernieuwende combinaties dienen meer accent te krijgen. Voor de handel betekent dit dat ze zich meer moet oriënteren op de tweeverdiener, of als eerste afgeleide, de tuincentra. Door strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan met zowel kweker/broeier als tuincentra is zowel informatie over (nieuwe) bolproducten als fysieke uitwisseling van (nieuwe) bolproducten efficiënt en beheersbaar. Bij de keuze van samenwerkingspartners bij tuincentra dient de aanwezigheid van vakkennis een criterium te zijn. Geïnteresseerde handelaren wordt aangeraden aansluiting te zoeken bij andere geïnteresseerden, bijvoorbeeld een ketencontactgroep. Het zelf opzetten van een dergelijk afzetlijn met goede produktconcepten is tijdrovend en veel minder kansrijk omdat de (sector)ondersteuning ontbreekt.

Kwekers/broeiers

De tuincentra staan dichtbij hun afnemers en kunnen dus als de directe vertalers van de wensen van hun afnemers beschouwd worden. Het contact met tuincentra en de samenwerkende handel stelt de kweker/broeier in staat nieuwe vraag uit de markt vroegtijdig te signaleren. Dit vergroot de flexibiliteit en de mogelijkheden om marktgericht te werken. Niet meer het prijsmechanisme is de informatiebron voor marktveranderingen (zie ook paragraaf 4.3.2), maar kwekers/broeiers krijgen nu rechtstreeks marktsignalen van tuincentra. Het voordeel van contact in de keten is echter wederzijds. Direct contact met de kweker/broeier betekent voor de tuincentra inzicht in de kansen en problemen bij het kweken, vermeerderen en broeien van bollen. Hierdoor kunnen tuincentra meer anticiperen op verwachte problemen bij het produceren van nieuwe produktconcepten. Verder stelt het de tuincentra in staat zich te oriënteren op de nieuwste ontwikkelingen bij bollen en kunnen zij deze noviteiten gebruiken om herprofilering volgens concept "inspiratiebron" verder inhoud te geven. Een aantal kwekers/broeiers heeft ervaring met het kweken en broeien van *bijzondere* bolgewassen. Deze kennis kan gebruikt worden voor produktinnovaties voor tuincentra en om in alle seizoenen inspirerende voorbeeldbeplantingen mogelijk te maken.

De kwekers/broeiers krijgen in een vroeg stadium informatie of een produktinnovatie aansluit bij de markt en welke risico's het vermarkten van zo'n produkt met zich meebrengt. Tuincentra zijn in staat een schatting te maken van het afzetpotentieel van produktinnovaties. Hierop kunnen ze ook hun

bestelgrootte baseren, die deels vast is en deels facultatief. Het vaste besteldeel geeft enige afzetgaranties aan de kweker en bepaalt in hoge mate de omvang van de productie-opzet of afbroeihoeveelheden. Het facultatieve besteldeel blijft voor risico van de kweker/broeier. Met de groothandel en de tuincentra kunnen ook afspraken gemaakt worden over verkooprecht en marketingbeleid voor nieuwe produktconcepten. Voor een goede samenwerking is risicospreiding noodzakelijk.

Het belang samengevat

Een marktstrategie die geënt is op een langdurige trend bij consumenten, in dit geval de trend naar persoonlijke expressie, stelt ondernemingen in staat hun afzetmarkt te differentiëren en vervolgens gericht te bewerken. Concepten als "inspiratiebron" hebben een stimulerende werking op de marktomzet. De groep tweeverdieners is zeer trendgevoelig, heeft een sterke neiging tot persoonlijke expressie en heeft een goed besteedbaar inkomen. Voor de zelfstandige tuincentra vormen zij een aantrekkelijke doelgroep. De implementatie van de marktstrategie stelt de zelfstandige tuincentra in staat zich te profileren als inspiratiebron op tuingebied. Vaste relaties met de groothandel die meedenkt over de marktstrategie, worden belangrijk. Een groothandel die hierop inspeelt kan zich onderscheiden van concurrenten en wordt minder afhankelijk van alleen de prijs van zijn produkten. De kweker/broeier staat, door de verkregen informatie, dicht bij de markt en kan op basis van de marktstrategie zijn assortiment tijdig vernieuwen en aanpassen. Concluderend kan gezegd worden dat alle partijen er belang bij hebben om samen te werken aan het effectief en succesvol uitvoeren van deze marktstrategie.

Plan van aanpak

Zonder op de stoel van de ondernemer te gaan zitten, kunnen in een plan van aanpak enkele activiteiten worden weergegeven die van belang zijn om het denken over marktstrategie en samenwerking in gang te zetten. Het feit blijft dat de ondernemers uiteindelijk zelf de marktstrategie moeten integreren in hun ondernemingsbeleid. De sectororganisaties kunnen een klimaat scheppen om dit proces vlot te trekken. De eerste acties zijn in het hiernavolgende schema samengevat.

Voordat begonnen wordt met het opzetten van ketencontactgroepen, het afstemmen van het marktonderzoek en het maken van kosten voor promotionele activiteiten moet nagedacht zijn over een aantal factoren. Dit zijn de kritische succesfactoren (KSF's) die van cruciaal belang zijn voor het al of niet slagen van een marktstrategie. De volgende KSF's zijn van belang:

- delen van risico's;
- initiatieven klein laten beginnen, vervolgens doorgroeien naar een grotere aanpak;
- beschikbaarheid van een breed assortiment;
- professionele benadering van een marktstrategie;
- bereidheid tot samenwerking;
- promotie en marktonderzoek voor de marktstrategie exclusief ter ondersteuning van deelnemers.

Actie	Door wie
- oprichten van een ketencontactgroep	KAVB en BvB
- marktonderzoek naar doelgroep tweeverdieners	PVS, in overleg met ondernemers
- ketencontactgroep verbreden	ondernemers
- implementatie marktstrategie	
- inbrengen als AKK-project	KAVB, BvB, in overleg met ondernemers
- aangepast(e) promotie(materiaal) ontwikkelen	IBC, in overleg met ondernemers

In hoofdstuk 4 zal nader worden ingegaan op enkele KSF's als het nemen van risico's, bereidheid tot samenwerking en professionele benadering van een marktstrategie. Centraal staan daar de vragen: "Waarom hebben weinig ondernemers een marktstrategie?" en "Hoe kunnen sectororganisaties bijdragen aan een sector met meer marktgerichte ondernemers?"

2.5.4 Duitsland: marktstrategie van toegevoegde waarde

De marktstrategie voor de Duitse markt speelt in op de natuurlijke trend (zie bijlage 1 voor een uitgebreide beschrijving). Deze sterk opkomende trend zal veel consumenten bij hun aankopen beïnvloeden. De natuurlijke trend zal zowel in huis als in de tuin toegepast gaan worden. Als doelgroep is gekozen voor tuinliefhebbers tussen 20 en 40 jaar. Zij zullen via de tuincentra benaderd worden. Met de handel wordt met name de naar Duitsland exporterende groothandel bedoeld. De marktstrategie is alleen uitgewerkt voor de afzet van droge bollen aan de consument. De export van bollen bestemd voor de broeierij wordt in de marktstrategie *niet* meegenomen.

Consument: tuinliefhebber tussen 20 en 40 jaar

In het kader van de natuurlijke trend is gekozen voor de consumentengroep tuinliefhebbers tussen de 20 en 40 jaar. Deze groep bezit vaak een sier-tuin, heeft een goed besteedbaar inkomen, staat open voor nieuwe trends en is doordrongen van gemak. Gezien de leeftijd van de gekozen groep mag wor-

den aangenomen dat de verbondenheid met de natuur groeiende is. Dit kan tot uitdrukking komen in de keuze van de woonlocatie en in het bouwen van een eigen huis. Maar ook in een grotere betrokkenheid bij het "leven" door bijvoorbeeld door het stichten van een gezin. Verder wordt de verbondenheid met de natuur in praktische zin versterkt. Door de beperkte hoeveelheid vrije tijd is er namelijk een groeiende behoefte aan ontspanning dichtbij huis (tuinieren). Opgemerkt dient te worden dat in tegenstelling tot de Nederlandse consument, de Duitse consument *in het algemeen* dichter bij het natuurlijke staat. Dit uit zich onder andere in een grote interesse voor de produktiewijze van voedingsmiddelen en aanverwante artikelen (zoals bloemen en bollen).

De tuinliefhebber wil zijn siertuin aankleden en wil daar moeite voor doen. Het standaardpakket voldoet niet aan het beeld dat hij bij natuurlijke bollen heeft. "Natuurlijke" bollen hoeven geen "natuurlijke" bollen in enge zin te zijn, maar ze moeten bij de tuinliefhebber wel de associatie van natuurlijk oproepen. In het beeld van natuurlijke bollen passen bijvoorbeeld kleine bloemen, inheemse soorten en geurende bollen. Aangezien het aanbod van bollen in de supermarkten smal en ondiep is (tulp, narcis, hyacint en krokus), zal de tuinliefhebber eerder zijn aankopen verrichten in een tuincentrum.

Detailhandel: tuincentra

De tuinliefhebber is op zoek naar natuurlijk ogende bollen. Het aanbod in onder andere de supermarkt voldoet daar niet aan. Hierdoor gaat de tuinliefhebber zich oriënteren op het gespecialiseerde afzetkanaal: de tuincentra. De tuincentra zijn in toenemende mate zich aan het profileren als centrum waar alles voor de inrichting van de tuin aanwezig is. Deze brede profilering maakt het noodzakelijk meer consumentensegmenten te onderscheiden. De tuinliefhebber tussen de 20 en 40 jaar wordt als een interessante doelgroep gezien.

Het is niet vanzelfsprekend dat de tuincentra de produktgroep bollen gebruikt om zich te profileren naar tuinliefhebbers van 20 tot 40 jaar. Momenteel is het zelfs de vraag of het aandeel bollen in het assortiment op hetzelfde niveau gehandhaafd blijft. Voor tuincentra zijn bloembollen pas het aangewezen produkt om zich te profileren als de kwaliteit gegarandeerd kan worden en een assortiment bolprodukten beschikbaar is dat op de natuurlijke trend inspeelt. Een breed "natuurlijk" assortiment bestaat zowel uit variëteiten waarvan het natuurlijk karakter wordt benadrukt als uit produktinnovaties zoals inheemse bolpakketten (gekweekt). Als aan deze voorwaarden is voldaan, zijn bollen zeker een interessante produktgroep voor de tuincentra. Zij kunnen de tuinliefhebber van 20 tot 40 jaar dan een breed natuurlijk assortiment aanbieden en advies geven over het gebruik van deze bollen. De tuinliefhebber zal dit op prijs stellen omdat het voor de tuinliefhebber minder bekende bollen betreft, waarmee geen ervaring is opgedaan. De tuincentra kunnen zich zo naar de doelgroep toe profileren en hun klanten binden.

Groothandel: exporterende groothandel

Er bestaan vrijwel geen directe contacten tussen bollenexporteurs en Duitse tuincentra. Thans lijkt dit het enige afzetkanaal dat zich tot een specialistisch verkoopkanaal van bollen en andere groenprodukten kan gaan ontwikkelen en waar vraag kan gaan ontstaan naar een breder assortiment. Voor een gedifferentieerde marktaanpak zijn directe contacten noodzakelijk. De exporterende groothandel zal daarom contacten moeten gaan leggen met tuincentra of met inkoopcombinaties ervan. Dit betekent het opbouwen van een nieuw netwerk. Rechtstreekse contacten (dus niet via de Duitse importhandel) hebben het grote voordeel dat men direct marktinformatie krijgt van de tuincentra over de consument. Tuincentra kunnen de wensen van de diverse segmenten rechtstreeks vertalen naar de exporteurs.

Het aandeel bollen bij tuincentra stagneert. Om bij dit afzetkanaal opnieuw voet aan de grond te krijgen, moet de exporterende groothandel meedenken over de marketing van bollen. Dit kan door tuincentra te ondersteunen bij het inspelen op het segment tuinliefhebbers van 20 tot 40 jaar. De exporteurs zullen zich in de tuincentra moeten gaan verdiepen: welke doelgroepen hebben zij, hoe wensen zij zich te profileren, welk assortiment past hierbij, welke andere diensten kunnen van betekenis zijn. Als duidelijk is welke wensen de Duitse tuincentra hebben, komt het moment om een assortiment te gaan ontwikkelen met produktconcepten die aansluiten bij de wensen van de Duitse tuincentra en inspelen op de behoefte aan natuurlijke produkten bij de tuinliefhebbers van 20 tot 40 jaar.

Naast het aanbieden van een uitgekiend assortiment is het geven van produktondersteuning van belang. Aangepast promotiemateriaal nodigt tuincentra uit de "natuurlijke" bolprodukten in het assortiment op te nemen en zet de tuinliefhebber aan tot kopen. Wanneer de exporterende groothandel besluit in een ketencontactgroep deze strategie samen uit te werken, kan het IBC hierin een rol spelen. Anders zal de exporterende groothandel zelf promotiemateriaal moeten ontwerpen.

Kwekers

De exporteurs beschikken over de marktinformatie en over de ideeën hoe produktconcepten passen in het bollenassortiment dat aangeboden wordt aan de Duitse tuincentra. Kwekers dienen door de exporteurs geïnformeerd te worden over hun wensen en verwachtingen. Door deze uitwisseling van marktinformatie is het mogelijk dat kwekers hun assortiment aanpassen aan een toekomstige marktstrategie.

Het belang samengevat

De marktstrategie is gebaseerd op de natuurlijke trend. Deze trend zal de aankopen van zeer veel Duitse consumenten beïnvloeden. De groep consu-

DUITSLAND

menten die op zoek is naar iets nieuws en daar de middelen voor bezit, is de groep 20 tot 40-jarigen. Binnen deze groep is een subgroep aanwezig die om allerlei redenen betiteld kan worden als tuinliefhebber. De combinatie trendgevoeligheid, besteedbaar inkomen en affiniteit met tuinieren maakt deze groep voor de tuincentra een interessante doelgroep. Dit gespecialiseerde detailhandelskanaal met zeer veel specialistische kennis is bij uitstek het aankoopkanaal voor de groep tuinliefhebbers. De tuincentra willen zich in toeneemende mate profileren en het meest direct kan dat via het assortiment, bijvoorbeeld het bollenassortiment. Door als exporterende groothandel zich gedegen te oriënteren op de wensen en belangen van de tuincentra kunnen passende produktconcepten ontwikkeld worden. Exporteurs kunnen zich hiermee onderscheiden van concurrerende aanbieders en een vaste relatie met hun afnemers opbouwen. Hierdoor worden zij minder afhankelijk van prijsconcurrentie. Het doorsluizen van marktinformatie en verdere afstemming met kwekers is van belang om de produktconcepten bij de wensen van de Duitse tuincentra te laten aansluiten. Afzet via korte ketens is van belang voor de juiste interpretatie van de marktinformatie en een tijdige reactie op veranderingen in de vraag.

Plan van aanpak

De kern van de strategie ligt in het verkrijgen van gedetailleerde marktinformatie en het vertalen van deze informatie naar nieuwe produktconcepten. Hiervoor is het noodzakelijk een netwerk op te bouwen met de Duitse tuincentra. Om deze zaken goed in te vullen, is het belangrijk dat verschillende activiteiten onderling afgestemd worden. Het een en ander is samengevat in onderstaand schema.

Actie	Door wie
- oprichten van ketencontactgroep met Duitse tuincentra, exporteurs en kwekers	KAVB en BvB
- marktonderzoek naar tuinliefhebbers tussen de 20 en 40 jaar	PVS, in overleg met ondernemers
- marktonderzoek over ontwikkelingen bij Duitse tuincentra	PVS, in overleg met ondernemers
- promotiemateriaal gebaseerd op de natuurlijke trend	IBC of ondernemers

Veel van de activiteiten gebeuren in overleg met de geïnteresseerde ondernemers. Zij weten immers het best welke ondersteuning zij van sectororganisatie kunnen gebruiken, welke afstemming moet plaatsvinden in de keten en hoe de marktinformatie vertaald moet worden naar marktstrategie en vervolgens naar produktconcepten. Naast de noodzakelijke voorwaarde van vol-

doende ondernemers die geïnteresseerd zijn een marktstrategische aanpak is er een aantal andere kritische succesfactoren (KSF's) die een grote rol spelen bij het al dan niet slagen van de strategische bewerking van de Duitse markt. De volgende KSF's kunnen genoemd worden:

- vertalen van marktinformatie naar ondernemingsstrategieën;
- beschikbaarheid van een breed assortiment;
- delen van risico's;
- professionele benadering van een marktstrategie;
- direct contact met Duitse tuincentra.

2.5.5 Frankrijk: marktstrategie gericht op het gemak

De marktstrategie voor de afzet van bloemboilen op de Franse markt haakt aan op de trend naar gemak (zie bijlage 1 voor een uitgebreide beschrijving). Dit zal de komende jaren zeer belangrijke trend zijn op de Franse markt. De trend naar gemak is zo "extreem" dat er zelfs sprake is van een nieuwe basishouding van de Franse consument. Dit betekent dat de Franse consument in zijn koopgedrag zeer sterk beïnvloed wordt door de trend naar versnelling. De Nederlandse uitspraak "gemak dient de mens" zal in Frankrijk ook op de tuin toegepast gaan worden.

Bij de uitwerking van de strategie hebben keuzes plaatsgevonden. Als doelgroep zijn de gemakstuiniers gekozen. Deze zullen via de super- en hypermarkten benaderd worden. Met de handel wordt met name de naar Frankrijk exporterende groothandel bedoeld. De Franse marktstrategie wordt alleen uitgewerkt voor de *droogverkoop* en *niet* voor bollen die geëxporteerd worden naar de Franse broeierij.

Consument: gemakstuinier

Op grond van de PVS-segmentatie zijn meerdere consumentengroepen te noemen die voor de bollenafzet in Frankrijk kansen bieden. Gekozen is voor de gemakstuiniers. Deze grote groep (20% van de tuinbezitters) is makkelijk bereikbaar via hyper- en supermarkt. Bollen vormen voor hen een impulsproduct. De beperkt beschikbare tijd speelt bij deze groep een grote rol. Men heeft dus geen tijd om alles zelf uit te vinden. Producten en concepten (ideeën) moeten direct "consumeerbaar" zijn. Als het voorjaar begint, moeten er (bijna) bloeiende bollen in de tuin of op het balkon staan. Gemakstuiniers willen geen voorwerk verrichten (vroeg planten of voortrekken). Voor hen moeten er producten zijn waarmee ze direct resultaat hebben. Interesse in hoe de bol en bolbloem zich vanaf de herfst tot en met de bloei ontwikkelt, is er niet. Kant-en-klare producten vallen in de smaak, voorgetrokken bollen zijn hier een goed voorbeeld van.

Een ander aspect is dat men ook geen voorwerk wil doen bij de aankoop van bollen. Men wil zich niet verdiepen in teelttechnische aspecten. De bollen moeten te koop zijn in de winkel waar men komt (supermarkt, hypermarkt).

Duidelijk is dat deze gemakstuiniers er niet naar op zoek gaan. Voor de verkoop van bollen betekent dit, dat de bollen moeten liggen bij super- en hypermarkt. Deze manier van verkoop stelt hoge eisen aan de verpakking, assortimentsamenstelling en promotiemateriaal. De gemakstuiniers moeten ondersteund worden in hun aankoop door goede bolprodukten en goede begeleidende informatie. En ze moeten de argumenten krijgen om bollen te kopen. De verkoop van bollen kan bij deze groep gestimuleerd worden door gemakkelijke produkten aan te bieden op de plaats waar zij hun dagelijkse boodschappen doen en door zekerheid te bieden over kwaliteit.

Detailhandel: super- en hypermarkt

Bij de gemakstuinier is het principe van one-stop-shopping zeer in trek. Immers, in een zeer beperkte hoeveelheid tijd moeten allerlei verschillende inkopen gedaan worden. Grootschalige verkooppunten bieden gemak en tijdsparing. Er is een zeer breed assortiment onder een dak. Tijdens het winkelen wordt klanten op nieuwe ideeën gebracht. De super- en hypermarkten hebben uitgekende strategieën om telkens weer de consument te verrassen en dus te binden aan hun formule. Een van deze strategieën is het verbeteren van het assortiment. Nieuwe produktconcepten voor bollen dienen afgestemd te worden op de assortimentseisen van de super- en hypermarkt. Maar ook de eisen van de gemakstuiniers moeten bij het ontwikkelen van de concepten een rol spelen. Er zijn mogelijkheden tot thematische produktconcepten bijvoorbeeld op kleur (Monet-pakket). Maar gezien de vaak beperkte "groen"-oppervlakten van balkon en tuin van gemakstuiniers zijn ook aangepaste bolpakketten, bijvoorbeeld in combinatie met andere planten (sandwichbeplanting), interessant. Ook dit kan in de super- en hypermarkt thematisch worden opgepakt. Duidelijk is dat het hier niet gaat om zeer vernuftige produktinnovaties, maar om creatief omgaan met het standaardpakket.

Van belang is dat de exporterende handel meedenkt met de inkoper hoe de gemakstuinier bediend moet gaan worden.

Handel: exporterende groothandel

Voor de exporteurs is het van belang een goede relatie op te bouwen met "groen"-inkopers van grote supermarktorganisaties. Dit vereist het opzetten van een netwerk. Interessante exporteurs voor de Franse handel zijn exporteurs die werken met produktconcepten die ontwikkeld zijn op basis van een marktstrategie. Franse inkopers zijn gewend aan zeer professioneel werkende toeleveranciers. De bollenhandel zal een zelfde niveau moeten bereiken.

Het ontwikkelen van een produktconcept vergt veel inspanning. Er moet dan ook de verwachting bestaan dat de investering zal worden terugverdiend. Om meer grip te hebben op de verkoop van bollen is het opbouwen van een handelsnetwerk van cruciaal belang. Immers, een goed produktconcept op basis van een marktstrategie dat terechtkomt bij een verkeerde handelaar

en/of in een verkeerde winkel zal niet tot het gewenste resultaat leiden. Het meedenken over de marktstrategie voor produkten voor gemakstui­niers dient het uitgangspunt te zijn voor samenwerking met de detailhandel.

Het oprichten van een ketencontactgroep is een goede weg om meer kennis te krijgen van de wensen van hyper- en supermarkten. Binnen deze contactgroep kunnen gezamenlijke initiatieven ontwikkeld worden om de gewenste samenwerking met de Franse detailhandel tot stand te brengen. Hierbij kan gedacht worden aan een contactdag met Franse inkopers, zoals die ook in Zweden is georganiseerd. Doel is de Franse inkopers ervan te overtuigen dat een gedifferentieerde marktstrategie voor beide partijen en voor de consument een meerwaarde kan opleveren. Verder is het van belang gezamenlijk te werken aan doelgroepverkenningen en promotionele ondersteuning.

Veel meer dan in de beschreven strategieën voor de Nederlandse en Duitse markt zullen de produktconcepten afhangen van de creativiteit van de handelsbedrijven. De Franse markt roept niet zozeer om nieuwe produkten dan wel om kant-en-klare produkten die snel resultaat geven met de minste inspanning. Dit betekent dat IBC/PVS testmarkten moeten opzoeken waar produktconcepten en de verstrekte informatie over bollen getest kunnen worden. Is de bijgeleverde informatie wel snel toegankelijk en hebben de gemakstui­niers wel het goede resultaat voor ogen? Kwaliteits- en bloeigarantie zijn een basisvoorwaarde in de markt en moeten geen punt van discussie vormen. Markt­informatie over de consumentengroep gemakstui­niers moet zoveel mogelijk verzameld worden. Ondersteuning van de strategie met marktonderzoek is gewenst.

Kwekers

De exporteurs beschikken over markt­informatie en over ideeën hoe het bollenassortiment het beste aangepast kan worden voor de afzet op de Franse markt. Kwekers dienen door de exporteurs geïnformeerd te worden over welke aanpassingen geëist zullen worden. In tegenstelling tot de produktconcepten in de Duitse en Nederlandse strategie zal de Franse strategie zich minder richten op nieuwe produkten maar veel meer op aanpassingen van de produkt­attributen zoals verpakking en informatielabels. Voor het bewerken van de Franse markt is vooral van belang dat er een breed assortiment van goede kwaliteit aanwezig is. Dit neemt niet weg dat ook voor de bewerking van de Franse markt anticiperend gedrag van de kweker van belang is.

Het belang samengevat

Voorafgaand aan het plan van aanpak is het goed om nog even stil te staan bij het belang van de marktstrategie voor de verschillende betrokkenen. De marktstrategie is gebaseerd op een brede, langlopende trend, de trend naar gemak, en biedt veel mogelijkheden om de Franse markt langdurig te bewerken. De groep consumenten die zeer geïnteresseerd zal zijn in deze

trend is de groep gemakstuiniers. Gezien de tijdsbesteding van deze gemakstuiniers zijn one-stop-shopping verkooppunten interessant. Het winkelen in grootschalige verkooppunten zoals super- en hypermarkt heeft de voorkeur. De aankoop van bollen zal dan ook hier plaatsvinden. Exporteurs zullen directe contacten moeten onderhouden met inkopers van super- en hypermarkten. Zij denken mee in de marktstrategie van het afzetkanaal en stemmen hun assortiment daarop af. Een goed startpunt is het vertalen van marktinformatie (meedenken) naar produktconcepten die de super- en hypermarkt willen aanbieden aan de groep gemakstuiniers. Exporteurs kunnen zo vaste relaties opbouwen met inkopers van Franse hyper- en supermarkten en worden daardoor minder afhankelijk van prijsconcurrentie.

Plan van aanpak

Het meedenken, dus het vertalen van marktinformatie vereist kennis over de Franse markt, inzicht in de doelgroep gemakstuiniers en in het inkoopbeleid van grootschalige verkooppunten. Deze niet geringe zaken zijn niet door één onderneming uit te voeren. Het bewerken van de Franse markt volgens een marktstrategie vereiste opeenvolgende stappen die ondernomen moeten worden. In onderstaand schema zijn de eerste stappen weergegeven en tevens is een voorzet gegeven voor de initiatiefnemers daarin.

Actie	Door wie
- oprichten van een ketencontactgroep met Franse inkopers/handelaren, exporteurs en kwekers	KAVB, BvB
- organiseren programma Franse inkopers	IBC, in overleg met KAVB, BvB en ondernemers
- marktonderzoek naar gemakstuiniers	PVS, in overleg met ondernemers
- marktonderzoek naar ontwikkelingen bij grootschalige verkooppunten	PVS, in overleg met ondernemers
- ontwikkelen van testmarkten	IBC, PVS, in overleg met ondernemers
- ontwikkelen promotiemateriaal gebaseerd op de trend tot gemak	IBC, exclusief voor deelnemers

Bij veel acties is overleg nodig tussen de sectororganisaties en de geïnteresseerde ondernemers. Maar voordat actie kan worden ondernomen dient aan een aantal voorwaarden te zijn voldaan, wil het bewerken van de Franse markt een succes worden. Deze zogenaamde kritische succesfactoren (KSF's) luiden als volgt:

- delen van risico's;
- kleine initiatieven rustig laten uitgroeien naar een brede aanpak;
- professionele benadering van de marktstrategie;

- bereidheid tot samenwerking;
- promotie en het marktonderzoek exclusief voor deelnemende ondernemers.

In hoofdstuk 4 zal nader worden ingegaan op enkele KSF's als bereidheid tot samenwerking en de professionele benadering van een marktstrategie.

3. MARKTSTRATEGIEËN VOOR DE NEDERLANDSE, DUITSE EN FRANSE MARKT VOOR BOLBLOEMEN

Voor dit hoofdstuk is uitgebreid gebruik gemaakt van publikaties van EIM, PVS, HBD, CBL en van diverse buitenlandse studies. Daarnaast is een belangrijk deel van de informatie afkomstig uit gesprekken met deskundigen en uit de panelbijeenkomsten die gehouden zijn in het kader van de trend-impact-analyse (zie paragraaf 1.3). Om de tekst niet onnodig lang te maken, zijn alleen die ontwikkelingen weergegeven die van belang zijn voor de verkoop van bolbloemen. In het bijzonder is gelet op ontwikkelingen die kansen en bedreigingen vormen voor een gedifferentieerde benadering van de bolbloemenmarkt.

In paragraaf 3.1 tot en met 3.3. worden respectievelijk de kansen en bedreigingen voor de afzet van bolbloemen op de Nederlandse, Duitse en Franse markt weergegeven. In paragraaf 3.4 komen de sterke en zwakke punten van de Nederlandse broeierij naar voren. In paragraaf 3.5 worden de kansen, bedreigingen, sterke en zwakke punten geïntegreerd in marktstrategieën voor de drie markten. In alle paragrafen is in de tekst en soms in speciale kaders een groot aantal actiepunten opgenomen. De lezer wordt geadviseerd hierop gepitst te zijn om ze vervolgens ten eigen voordele te benutten.

3.1 Kansen en bedreigingen op de Nederlandse bolbloemenmarkt

3.1.1 Algemene ontwikkelingen bij de Nederlandse consument

Verschillende demografische en maatschappelijke ontwikkelingen zullen grote invloed hebben op de afzet van bolbloemen. In deze paragraaf wordt ingegaan op vergrijzing, individualisering en democratisering van gezinsverbanden.

De vergrijzing van de bevolking zal als belangrijkste demografische ontwikkeling veel invloed hebben op het koopgedrag ten aanzien van bolbloemen. Ouderen zullen een groter deel van de kopers gaan vormen. Volgens Cretier is, op basis van leeftijd, de Nederlandse bevolking in drie bloemen-klantengroepen in te delen, de zogenaamde A-, B- en C-klantengroepen. De A-klant is geboren tussen 1930 en 1960. Het koopgedrag is bescheiden, ook vaak vanuit de noodzaak rond te komen van een beperkt inkomen. Deze groep is voorlopig nog nadrukkelijk als koper aanwezig. Het bosje bloemen (en dus ook bolbloemen) zal voor deze groep een luxe blijven. De B-klant heeft zijn koopgedrag ontwikkeld tussen 1970 en 1990. Deze groep heeft meer hang naar luxe en meer vrije tijd. Wat betreft leeftijd en voorkeuren is de groep zeer di-

vers, wat goed aansluit bij het brede bolbloemenassortiment. De huidige markt bestaat grofweg voor de helft uit deze consumenten. De C-klantengroep is recent ontstaan. Deze groep wil niet alles bezitten, maar hecht aan sfeer en balans. Bolbloemen zijn voor deze groep interessant omdat voorjaarsbolbloemen bij uitstek geassocieerd worden met sfeer (lentegevoel) en balans (jaargetijden). Deze groep vertegenwoordigt 25% van de kopersmarkt. Deze laatste groep groeit nog steeds.

Ook individualisering heeft invloed op het koopgedrag ten aanzien van (bol)bloemen. Persoonlijke voorkeuren en wensen worden steeds meer kenbaar gemaakt en komen dan ook steeds meer tot uitdrukking in het koopgedrag. Eigen (aparte) ruimtes worden belangrijk, de woningarchitectuur speelt hierop in. Het aankleden van deze "eigen" ruimtes heeft ongetwijfeld invloed op keuzes in het bolbloemenassortiment en op de kleur en vorm van boeketten.

Een ontwikkeling die sterk samenhangt met individualisering is de democratisering van gezinsverbanden. Binnen het grote geheel (huis, kamer, enzovoort) willen alle gezinsleden een persoonlijke invulling geven aan de ruimte. Iedereen heeft hierover een eigen mening en komt daar ook voor uit. Dit maakt dat traditioneel koopgedrag wordt doorbroken. Vooral de man raakt meer geïnteresseerd in inrichting van zijn omgeving. De aankleding van de ruimte wordt niet langer uitsluitend door de vrouw bepaald, ook andere gezinsleden hebben inspraak. Bolbloemen zullen op heel verschillende wijze als decoratie gebruikt gaan worden.

In het kopen van bloemen wordt het persoonlijk accent steeds belangrijker. Bloemen zullen daardoor minder tot een impulsaankoop gaan behoren. Men kiest bloemen bewuster en men stemt de aankoop meer af (met gezin en woonomgeving). Van de 100 consumenten blijken 88 consumenten hun bloemenaankoop bij de bloemenspecialzaak "thuis" al gepland te hebben. De winkeltrouw blijkt groot te zijn indien de service, sfeer, assortiment en kwaliteit voldoen aan de eisen van de consument. Belangrijke koopargumenten voor bloemen zijn: routine, gezelligheid, er zin in hebben (zichzelf verwennen) en om weg te geven.

3.1.2 Consumententrends in Nederland

Als geen ander levend produkt staan bolbloemen onder invloed van kortlopende, modische trends. Denk hierbij aan kleur, bloemgrootte en -soort. Strategisch zijn de modische trends minder interessant omdat het huidige bolbloemenassortiment breed en diep genoeg is om aan deze trends te kunnen voldoen. Veel belangrijker zijn de langdurige structurele trends. Voor de Nederlandse bolbloemenmarkt is een zestal structurele trends onderscheiden. Deze trends zijn niet gebonden aan mode, inkomen of oppervlakte van het huis. Deze consumententrends zullen bij *alle* consumenten in meer of mindere mate gaan voorkomen. Een uitgebreide omschrijving vindt u in het werkboek

dat in opdracht van de KAVB en BvB ontwikkeld is. Hieronder volgt een korte samenvatting.

De Natuurlijke Trend

Algemene karakteristieken:

terug naar echt in kwaliteit en duurzaamheid, duurzame basisinrichting, milieubewustzijn.

Produktkarakteristieken:

zeer grote boeketten, uitgesproken boeketten, veldboeketten, mono-boeketten, gemengde boeketten met bolbloemen en snijbloemen van vaste planten, boeketten in barokke stijl, a-symmetrische boeketten, boeketten met beweeglijke lijnen, zoals bolbloemen gecombineerd met mandarijnen, boeketten die na verwelking nog een sierwaarde hebben.

Het is zeer waarschijnlijk dat deze trend gaat ontstaan. Voor de trendsetters en snelle volgers (20% van de kopers die voorop in de markt lopen) is deze trend belangrijk. Tussen nu en 2000 zullen de eerste produkten/schikkingen hun weg naar deze groep kopers vinden. Na 2000 zal door een grotere groep mensen naar natuurlijke produkten gevraagd worden.

De Trend naar Persoonlijke Expressie

Algemene karakteristieken:

persoonlijke expressie (wat vind *ik* leuk), iedereen een eigen ruimte/kamer, toenemende assertiviteit, emancipatie van de vrouw, mannen ontdekken hun gevoelsleven.

Produktkarakteristieken:

mannen zijn in grove (bol)bloemen geïnteresseerd, boeketten/schikkingen met veel onderling verband, (bol)bloemen met veel details worden gekocht door vrouwen, grote boeketten, (bol)bloemen worden aangevuld met bloemen uit de tuin, artistieke boeketten, decoratieve waarde van boeketten neemt toe, het exclusieve karakter van een boeket is belangrijk.

De trend naar persoonlijke expressie wordt tussen nu en 2000 een belangrijke trend. Deze trend is goed te vertalen naar (bol)bloemen. Het boeket of de schikking zegt iets over *jouw* persoonlijkheid. Vanaf 2000 zullen de trendsetters en snelle volgers deze trend volop in hun aankoopgedrag laten meewegen.

De Trend naar een Veilige Thuisbasis

Algemene karakteristieken:

van een gezellige thuisbasis (cocooning) naar protectie, hard naar buiten en luxe van binnen, toenemende argwaan, bewust van milieu- en gezondheidseffecten.

Produktkarakteristieken:

verschillende boeketten voor verschillende ruimtes maar altijd ter ondersteuning van die ruimte, boeketten in harde kleuren en boeketten in aardkleuren.

De trend begint later dan de twee voorgaande trends. Deze trend vervangt de trend cocooning. Veiligheid is het parool. Tussen 2000 en 2005 zullen de trendsetters en snelle volgers deze trend volop in hun aankopen tot uiting laten komen.

De Trend naar Verstilling

Algemene karakteristieken:

ontgroening en vergrijzing, afname van de gemiddelde arbeidsduur, ik als persoon heb het verdiend, verantwoording nemen, mystiek.

Produktkarakteristieken:

symbolische (bol)bloemen, (bol)bloemen met esthetische waarde, schikking met een enkele (bol)bloem, nadruk op kleurstelling, stilleven met (bol)bloemen.

De trend naar verstilling begint voor 2000. De meeste trends ontstaan vanuit de huisinrichting. De trend tot verstilling begint vanuit de tuininrichting. Pas tussen 2000 en 2005 zal door de trendsetters en snelle volgers deze trend vertaald worden in bloemen en bloemschikkingen voor in huis.

De Cultuurtrend

Algemene karakteristieken:

groeïende mobiliteit, explosie van de wereldbevolking (nationalisme of multiculturele samenleving), paradox.

Produktkarakteristieken:

exotische (bol)bloemen, inheemse bloemen, kruiden.

De cultuurtrend is een minder belangrijke en minder waarschijnlijke trend dan eerder genoemde trends.

De Tuin als Statussymbool

Algemene karakteristieken:

lagere arbeidsparticipatie, hoger opleidingsniveau

Produkt karakteristieken:

artistiek bloemschikwerk voor een breed publiek, aanbod van (bol)bloemen met de gelegenheid zelf schikkingen te maken.

Tussen 2000 en 2005 begint de statussymbooltrend belangrijk te worden voor de voorlopers. Het gevoel voor artisticeit wordt groter. In extreme vorm kan het boeket alleen als kunstobject gezien worden.

Samengevat: de natuurlijke trend en de trend naar persoonlijke expressie beginnen nu, de trend naar een veilige thuisbasis en de trend naar verstillung beginnen voor 2000. De tuin als statussymbool speelt pas na 2000.

3.1.3 Algemene ontwikkelingen in de Nederlandse detailhandel

Een aantal ontwikkelingen in de Nederlandse detailhandel speelt ook in de bloemendetailhandel, een aantal andere ontwikkelingen begint hier pas. In de algemene detailhandel groeit het aantal samenwerkingsverbanden. Veel speciaalzaken maken deel uit van een groter geheel, als onderdeel van een filiaalbedrijf of als deelnemer aan een franchiseformule. In de bloemendetailhandel zijn samenwerkingsverbanden nog nauwelijks aan de orde. Op de Fleurado-keten na, komt franchising nog niet voor. Desalniettemin is de verwachting dat strategische samenwerking ook voor de verkoop van bloemen belangrijker zal worden.

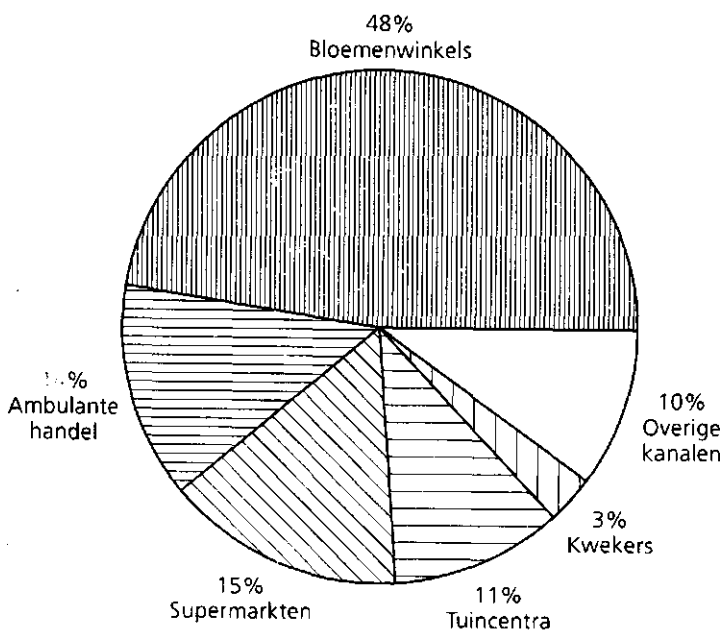
In de algemene detailhandel hebben filiaalbedrijven, maar ook franchise-bedrijven, vaak hun inkoop gecentraliseerd en geconcentreerd. Door de centralisatie en concentratie in onder andere de levensmiddelendetailhandel heeft de groothandel in bloemen in toenemende mate te maken met een beperkte groep inkopers. In de meeste gevallen hebben deze inkopers het totale assortiment "groen" onder hun beheer. Dit heeft consequenties voor de specialistische kennis over bloemen. Centralisatie en concentratie heeft bij de bloemenspecialzaken niet of nauwelijks plaatsgevonden (in 1994 waren er 4.662 bloemisten; in 1995 4.747). Het aantal ondernemingen met 1 verkooppunt is juist toegenomen. Hier hebben de groothandel, cash-and-carrybedrijven, lijnrijders en veilingen dus te maken met een zeer diverse groep inkopers.

Een ander facet van samenwerking vormt het intensievere contact tussen leverancier en (detail)handel. Steeds meer wordt van de groothandel verwacht dat zij meedenkt met een inkooporganisatie. Ketenintegratie, waarbij afzonderlijke schakels in de bedrijfskolom hun logistieke processen op elkaar afstemmen, is een logisch gevolg hiervan. Vooral bij toelevering van verse produkten, zoals bloemen, wordt afstemming van logistiek een belangrijk onderhandelingspunt.

Door allerlei technologische ontwikkelingen (scanning, elektronisch betalen) komt de consument en zijn koopgedrag steeds duidelijker in beeld bij de detaillist. Deze informatie vormt een bron van vernieuwing op het gebied van assortiment, marketing, maar ook op het gebied van samenwerking met de handel. Het leveren van (bol)bloemen kan daardoor veel marktgerichter gebeuren, veel meer afgestemd op de wensen van de consument en detailhandel.

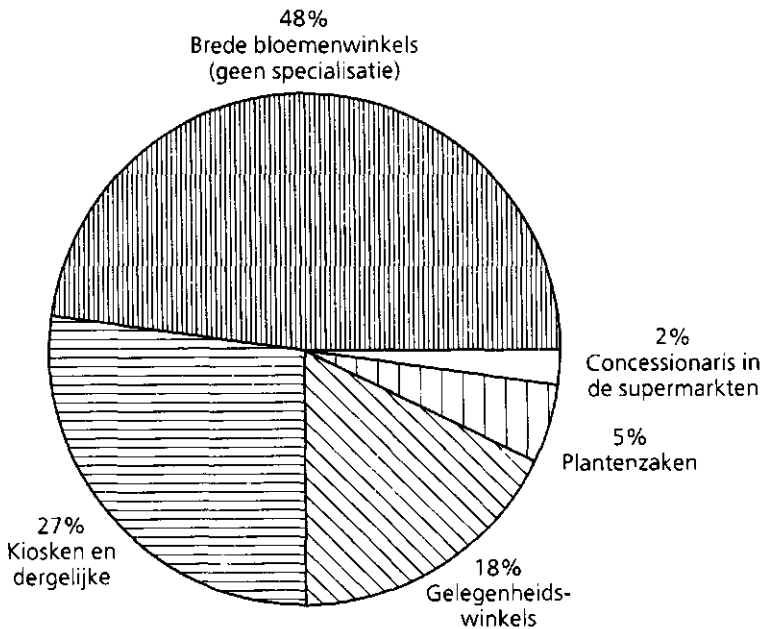
3.1.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten

Waar de consumenten hun bolbloemen kopen, is aangegeven in figuur 3.1. De gespecialiseerde detailhandel, de bloemist, is veruit het belangrijkste aankoopkanaal.



Figuur 3.1 Verdeling van de huishoudelijke bestedingen aan bloemen over de aankoopkanalen
Bron: PVS, 1995.

Binnen de 4.700 bloemen- en plantenwinkels zijn de verschillende typen verkooppunten te onderscheiden (zie figuur 3.2).



Figuur 3.2 Verdeling van bloemen- en plantenwinkels naar type
Bron: EIM/HBD, 1995.

Bloemenwinkels

Ruim 60% van de consumptieve bestedingen in de bloemenwinkel betreft bloemen. Recentelijk is gebleken dat ruim de helft van de gekochte bloemen en planten niet meer kost dan vijf gulden. Vooral ouderen (huisvrouwen ouder dan 55 jaar) kopen met grote regelmaat (bol)bloemen, dit in tegenstelling tot jongeren. Deze laatste groep is echter minder prijsgevoelig en preferert originaliteit boven een standaardbos.

De bloemenwinkels nemen een belangrijk deel van het cadeausegment voor hun rekening. De cadeaumarkt bestaat voor meer dan 25% uit bloemen, planten, bloemenbonnen en bloembollen. In geld uitgedrukt is dit 12,3%. Hieruit blijkt dat de gemiddelde besteding aan bloemencadeaus lager is dan aan andere cadeaus.

Het marktaandeel van de bloemenwinkel neemt licht af. De afzet stagneert. Verschillende partijen in de produktiekolom proberen met onderscheidende produkten onder merk de vraag te stimuleren (GEA, Parfleur). Vanuit de groothandel bestaat belangstelling voor samenwerking met bloemisten door franchising en vrijwillig filiaalbedrijven.

Vergeleken bij andere speciaalzaken zijn er bij bloemisten weinig winkel-formules. Formules zijn belangrijk om de consument binnen te krijgen en consumententrouw te bevorderen. Het laatste is van belang aangezien 70% van de aankoopbeslissingen ter plekke wordt genomen. Het impulselement in koopgedrag is duidelijk aanwezig.

In een PVS-onderzoek naar de dienstverlening bij de afzet van snijbloemen is aandacht besteed aan de strategieën en de strategische oriëntatie bij de bloemendetailhandel. Op basis van overeenkomsten in servicegerichtheid, ambachtelijkheid en exclusiviteit, prijsconcurrentie, kwaliteit en assortiment, en detaillist als hobbyist zijn drie groepen bloemendetailisten te onderscheiden:

- de "echte" speciaalzaken (76%). Deze speciaalzaken zijn gericht op exclusiviteit/bindwerk en kwaliteit voor een iets hogere prijs. Een groot deel van de stelen wordt los verkocht en de inkoop gebeurt relatief veel bij cash-and-carrybedrijven.
- de "bulk" bloemenwinkel. Deze groep speciaalzaken concurreert relatief in sterke mate met de prijs. Er wordt ook relatief veel aandacht besteed aan de klant. De groep is gemiddeld gericht op kwaliteit. Er wordt weinig aandacht besteed aan exclusiviteit en bindwerk.
- de bloemenwinkel "zonder gezicht". Deze speciaalzaken zijn zeer weinig gericht op service en kwaliteit. Zij besteden gemiddelde aandacht aan bindwerk en prijs. Er wordt relatief weinig ingekocht bij cash-and-carry-bedrijven.

De gespecialiseerde bloemenwinkel vormt een pilotbranche op het gebied van milieu. Een activiteit vanuit de branche is het streven naar een milieukeurmerk, waarbij zowel kwekers als detailisten aan bepaalde eisen moeten voldoen. Hierin passen bijvoorbeeld milieuvriendelijke bloemen (GEA). Voor detailisten zijn richtlijnen ontwikkeld op het gebied van verpakking, koelruimte, afval, enzovoort.

Ambulante handel

In de bestedingen van huishoudelijk verbruik van (bol)bloemen en planten stijgt het aandeel van de ambulante handel. Tot de 2.342 ambulante handelaren in 1995 behoren de standhouders, de venters en de ondernemers op de warenmarkten. De laatste groep is de belangrijkste.

Voor de ambulante handel is slechts één bedrijfsformule van toepassing: grote hoeveelheden snijbloemen tegelijk verkopen tegen lage prijzen. De ambulante handel is vooral op warenmarkten aanwezig waar deze formule van lage prijzen en hoge omzetsnelheid goed past.

De ambulante handel houdt rekening met kwaliteitsverschillen. Bij bolbloemen probeert men hoge kwaliteit (A-kwaliteit) te kopen. Immers, de bloemen moeten de gehele dag in de buitenlucht aantrekkelijk blijven om de consument een koopimpuls te geven. Het brede assortiment van de ambulante

handel bevat bijna uitsluitend de meer gangbare bloemen. Het gemiddelde assortiment ziet er als volgt uit: 40% aanbiedingen, 40% monoboeketten en 20% gemengde boeketten. De verkoop van gemengde boeketten of een boeket samenstellen uit twee monoboeketten behoort tot de gebruikelijke activiteiten om aan de consumentenwens te voldoen.

Supermarkten

Slechts een derde deel van de supermarkten verkoopt bloemen en planten. Deze 2.100 verkooppunten hebben voor 30% een bediende afdeling voor bloemen en planten of een afdeling die een combinatie heeft van bediening en zelfbediening.

De assortimentskeuze van de bloemenwinkel in een supermarkt is afgestemd op impulsaankoopgedrag van de consument. Over het algemeen heeft omzetsnelheid in deze winkels de hoogste prioriteit. Door de hoge omzetsnelheid is het niet nodig veel "onderhoud" aan de bloemen te plegen. De bloemen/boeketten moeten zichzelf verkopen. Het assortiment neigt naar standaard en bevat slechts dan nieuwigheden als die al beproefd zijn in de gespecialiseerde bloemendetailhandel. Voor de verkoop van bolbloemen betekent dit dat vooral het standaardassortiment in dit afzetkanaal het meest interessant is. Noviteiten in bolbloemen moeten niet via dit kanaal gelanceerd worden, dit geldt eveneens voor nieuwe schikkingen.

Tuincentra

Tuincentra gaan zich steeds meer profileren als groendecorateur voor huis en tuin. Dit gaat gepaard met het in gebruik nemen van meer verkoopruimte om het groter wordende assortiment bloemen en (kamer)planten te kunnen uitstallen. Het brede, groene assortiment voor de inrichting van huis en tuin moet de consument naar het tuincentrum lokken. Het aandeel van verse bloemen in het assortiment van tuincentra neemt licht toe. Bepalende factor hierin lijkt de locatie van het tuincentrum te zijn. Tuincentra die dicht bij consumentencentra liggen, verbreden hun assortiment met verse bloemen.

3.1.5 Kansen en bedreigingen voor de verkoop van bolbloemen

Opvallend is dat in de komende 10 jaar een grotere diversiteit in de consumentenvraag gaat ontstaan (omschreven in de 6 trends). Hiervan kan de detailhandel gebruik maken om zich verder te profileren. De genoemde kansen en bedreigingen gelden ook voor andere snijbloemen.

	Kans	Bedreiging
Consument	<ul style="list-style-type: none"> + inrichting wordt belangrijk + individueel koopgedrag + 6 nieuwe trends + jongeren kiezen voor originaliteit + bolbloemen geven voorjaarsgevoel 	<ul style="list-style-type: none"> - routine - impulsaankoop - laag aankoopgedrag
Detailhandel	<ul style="list-style-type: none"> + steeds meer samenwerking + integrale ketenbeheersing + meer inzicht in de consument + formuleontwikkeling voor consumententrouw + innovators aanwezig 	<ul style="list-style-type: none"> - massaverkoop - prijssegment - matige verkoopondersteuning - veel verkoopkanalen voor massaproducten

3.2 Kansen en bedreigingen op de Duitse bolbloemenmarkt

3.2.1 Algemene ontwikkelingen bij de Duitse consument

Het aantal huishoudens in Duitsland groeit sneller dan de bevolkingsomvang. De omvang van de huishoudingen neemt dan ook af. Gemiddeld bestaat een huishouden uit iets meer dan twee personen. De groei van het percentage 1 en 2-persoonshuishoudens is niet alleen te zien in de leeftijdsgroep tot 34 jaar maar ook in de groep ouder dan 65 jaar. Hiermee heeft de maatschappelijke trend naar individualisering ook in Duitsland definitief zijn intrede gedaan. Het beeld van kleinere huishoudens is niet alleen terug te vinden in de westelijke deelstaten maar ook in de oostelijke. Het aantal huishoudens dat bloemen en planten koopt, is in 1993 afgenomen, echter het gemiddelde bedrag dat per kopende huishouden aan bloemen en planten besteed wordt, is opgelopen.

Ook maatschappelijke emancipatie is in Duitsland een belangrijke ontwikkeling. De koper van snijbloemen is nog steeds meestal een vrouw. Uit recente gegevens blijkt dat nu al 20% van de bloemenaankopen door een man gedaan wordt. Over het algemeen kopen mannen minder grote maar wel duurdere boeketten.

Snijbloemen, en dan met name gemengde boeketten, worden overwegend gekocht om iemand cadeau te geven (65%). Het cadeausegment is in het oosten van Duitsland belangrijker dan in het westen. Ook het eigen verbruik van snijbloemen is aanzienlijk (22%). Voor eigen gebruik worden voornamelijk mono-bossen gekocht. De drie meest gekochte bolbloemen zijn tulp, narcis en lelie.

In Duitsland groeit de markt voor snijbloemen minder hard dan de markt voor (bloeiende) planten. Van het besteedbaar inkomen aan bloemen en planten geeft de Duitse consument 44% uit aan snijbloemen. Regionaal zijn er gro-

te verschillen te constateren in de consumptie van snijbloemen en planten. Vooral in het westen (23%) en noorden (20%) van Duitsland ligt de consumptie op een hoog niveau.

3.2.2 Consumententrends in Duitsland

In de afzetmarkt voor bolbloemen zijn in totaal 7 trends gesignaleerd. Een uitgebreide beschrijving van deze trends vindt u in het werkboek dat in opdracht van KAVB en BvB ontwikkeld is. Hieronder vindt u een korte samenvatting.

De Natuurlijke en Nostalgische Trend

Algemene karakteristieken:

door vertechnologisering van de samenleving heeft men meer behoefte aan natuur. Men wil het natuurlijke beleven, het zien groeien en bloeien, planten worden belangrijk op vensterbanken balkon, reactie op het individualistische tijdperk, oude waarden, romantische waarden, gedragscodes leven op, evenals traditie, men koopt doelbewust en van goede kwaliteit, men koopt minder en beter.

Produktkarakteristieken:

(bol)bloemen voor aankleding van verschillende ruimtes, natuurlijke (bol)bloemen, seizoenboeketten, (bol)bloemen die geen veredelde indruk maken, kleine (bol)bloemen, hyacinten op glas, amaryllis op pot, zomerbolbloemen, kleine (bol)bloemen.

Tussen nu en 2000 zullen de trendsetters en snelle volgers (20% van de kopers) deze trend geaccepteerd hebben. Bij deze trend ligt het accent in eerste instantie in huis.

De Trend naar Persoonlijke Expressie

Algemene karakteristieken:

het individu wil zich onderscheiden door een persoonlijke invulling te geven aan huis en tuin, in de inrichting wordt de persoonlijke invulling steeds belangrijker.

Produktkarakteristieken:

alle (bol)bloemen die niet tot het massaproduct behoren, (bol)bloemen in een bijzondere schikking, exclusieve (bol)bloemen, decoratieve (bol)bloemen, (bol)bloemschikkingen die het persoonlijke ondersteunen.

De verwachting is dat het minder waarschijnlijk is dat deze trend zich gaat ontwikkelen. Pas na 2000 zullen de trendsetters en snelle volgers geïnteresseerd raken in deze trend en in huis gaan toepassen.

De Trend naar een Veilige Thuisbasis

Algemene karakteristieken:

leefomgeving wordt kleiner en krijgt meer aandacht, woonruimte wordt bestemd voor wonen en werken, terugtrekken uit de wereld in een eigen omgeving.

Produktkarakteristieken:

bol op pot met luxe uitstraling, (bol)bloemen cadeau doen aan jezelf, (bol)bloemen en schikkingen ter complementering van huisinrichting, rustige (pastel)tinten.

Deze trend wordt belangrijk. Rond 2000 zullen de trendsetters en snelle volgers door deze trend beïnvloed worden in koopgedrag.

De Trend naar Verstilling

Algemene karakteristieken:

meer vrije tijd door kortere arbeidstijd, men wil zich uitleven maar tevens bezinnen, het opleidingsniveau wordt hoger waardoor het esthetisch gevoel zal toenemen, meer emotie en zachtheid.

Produktkarakteristieken:

zachte emotionele (bol)bloemen, (bol)bloem bij elk seizoenboekje, geurende (bol)bloem boeketten.

De trend naar verstilling begint langzaam op gang te komen. Het is niet waarschijnlijk dat het een massale trend wordt maar voor specialiteiten is er plaats.

De Cultuurtrend

Algemene karakteristieken:

reizen laten hun invloed na op de inrichting van huis en tuin, maar ook hernieuwde aandacht voor de Duitse cultuur in de huis- en tuininrichting.

Produktkarakteristieken:

exotische en (nog) weinig bekende bolbloemen.

Deze trend gaat na 2000 voor een groep consumenten spelen, maar zal beperkt van omvang blijven.

De Trend naar Gemak

Algemene karakteristieken:

er is weinig tijd beschikbaar, dus men is op zoek naar gemak, voor gemak wil men betalen, mits een goed advies en een goed produkt geleverd worden.

Produktkarakteristieken:

ziet-er-goed-uit-planten, decoratieve (bol)bloemen, kant-en-klare schikkingen, makkelijke (bol)bloemen, kleine bolbloemen op pot.

Op weg naar 2000 zal deze trend bij de trendsetters en snelle volgers aanslaan. De consumentenafweging van extra financiële kosten versus tijd-winst zal een enorme invloed hebben op de keuze en het gebruik van producten.

De Trend naar Milieuvriendelijk

Algemene karakteristieken:

mensen willen verantwoording nemen, maar het moet praktisch blijven. Milieu wordt vanzelfsprekend. Geen uitputting of aantasting van natuur door consumptie.

Produktkarakteristieken:

milieuvriendelijk geteelde bloemen.

Na 2005 zal het milieubewustzijn bij de groep trendsetters en snelle volgers zich vertalen in milieubewuste handelingen en aankopen. Deze trend wordt in de 21ste eeuw steeds belangrijker.

3.2.3 Algemene ontwikkelingen in de Duitse detailhandel

Ondanks de bevolkingsgroei behaalt het Duitse levensmiddelenkanaal de laatste jaren minder omzet. Aan de ene kant is de afname van het aantal verkooppunten hieraan debet, aan de andere kant het terughoudende koopgedrag van de consumenten. Voor 1996 wordt een kleine opleving van het koopgedrag verwacht.

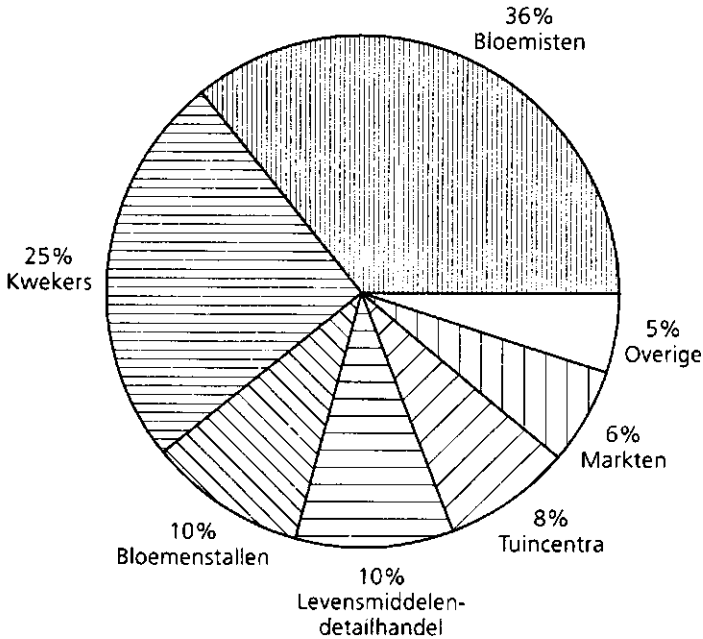
In de levensmiddelendetailhandel is de tijd van spectaculaire overnames en fusies voorbij. Het accent ligt nu op de interne reorganisaties en profilering van de formules. Tussen de verschillende formules (discount, servicewinkel) is een prijzenslag gaande. De strategie van de levensmiddelendetailhandel richt zich in de komende jaren op produktiviteitswinst bij inkoop, magazijnbeheer en personeelsbeleid.

De centrale inkoop van levensmiddelen neemt toe. De zeven grootste inkooporganisaties hebben een oligopolistische positie op de Duitse markt. In toenemende mate raakt de inkoop, distributie en financiële service geïntegreerd in de levensmiddelendetailhandel. De relaties met de niet-geïntegreerde groothandel wordt hechter.

De inkoop van bloemen gebeurt meer en meer op basis van langlopende relaties en contracten, onder andere via Nederlandse bemiddelingsbureaus. Zekerheid van levering en continuïteit spelen naast prijs en kwaliteit in toenemende mate een rol in de inkoop van bloemen.

3.2.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten

De Duitse consument koopt over het algemeen zijn bloemen bij de traditionele bloemenwinkel (zie figuur 3.3). De laatste jaren stabiliseert dit aandeel zich. In westelijk Duitsland zijn 14.500 bloemenverkooppunten aanwezig. Het aantal verkooppunten in oostelijk Duitsland is onbekend.



Figuur 3.3 Marktaandeelen van de verkoopplaatsen van bloemen in Duitsland
Bron: CMA, 1995.

Het groene assortiment van Duitse verkooppunten bestaat uit bloemen, kamerplanten, balkonplanten, grafwerk, advent-/kerstversieringen en droogbloemen. Het aandeel bloemen verschilt sterk. Voor de bloemenwinkels geldt dat in 1994 59% van bestedingen aan bloemen werden besteed. Bij de kweker was dat respectievelijk 34%, bij tuincentrum 14% bij bloemenkraam 54%, bij de levensmiddelendetailhandel gemiddeld 40% en op de markt 29%.

Bloemist

Opvallend is dat het marktaandeel van bloemenwinkels in het westen van Duitsland afneemt, terwijl in het oosten het marktaandeel toeneemt. Voorlopig blijft de bloemenwinkel het belangrijkste kanaal waarlangs bloemen hun

DUITSLAND

weg vinden naar de consument. Naast de verkoop van bloemen is het verzorgen van grafwerk de tweede belangrijkste inkomstenbron van de bloemenwinkel. De verkopen van kamerplanten en vaste planten komen op de derde en vierde plaats.

De Duitse consument koopt overwegend bloemen om cadeau te doen. De bloemenwinkel wordt door de consument doelbewust bezocht. In het imago van de bloemenwinkel is het persoonlijk vakkundig advies een sterk punt. De Duitse consument verwacht van de bloemist een modern en meestal ook exclusief, duur bloemschikwerk.

Kweker

In tegenstelling tot Nederland, worden in Duitsland veel producten direct bij de kweker gekocht. De Duitse consument gaat doelbewust naar een kweker toe om zijn bloemen te kopen. De kweker verkoopt een traditioneel assortiment. Hij is bereid bossen samen te stellen. De prijzen van gemengde bossen ontlopen de prijzen van de bloemenzaak niet veel. De kweker scoort vooral goed op versheid en houdbaarheid van de bloemen.

Bolbloemen, gebroeid door Duitse broeiers, worden afgezet via huisverkoop en via regionale groothandelsmarkten. Het zelf vermarkten van bolbloemen vormt een wezenlijk onderdeel van de Duitse broeierij. Over het algemeen zijn de Duitse broeiers weinig gespecialiseerd, meestal is er op de bedrijven ook potplantenteelt aanwezig. Het eigen assortiment bolbloemen wordt aangevuld met bolbloemen van collega-broeiers om een breed assortiment aan de handel en consument te kunnen aanbieden.

Levensmiddelenhandel

De levensmiddelenhandel heeft momenteel een marktaandeel in de verkoop van bloemen van 14%. Sinds 1992 is het aandeel met 2% gegroeid. Het aandeel dat zij hebben in de verkoop van planten is aanmerkelijk hoger, circa 30%. In westelijk Duitsland heeft de levensmiddelenhandel een aandeel in de verkoop van bloemen van 16%. De vier grote supermarktorganisaties hebben de volgende aandelen: Edeka 1,7%, REWE-groep 2,9%, Tengelmann-groep 1,1% en Aldi 6,6%.

In de supermarkt koopt men altijd bloemen voor zichzelf, nooit om cadeau te doen. In de supermarkt zijn bloemen goedkoop en wordt vanuit een impuls gekocht. Consumenten vinden dat bloemen in de supermarkt fantasieloos zijn en een massakarakter hebben. Er worden verhoudingsgewijs meer mono- dan gemengde boeketten verkocht.

3.2.5 Kansen en bedreigingen voor een gedifferentieerde bolbloemenafzet

	Kans	Bedreiging
Consument	<ul style="list-style-type: none">+ meer huishoudens+ 7 nieuwe trends+ regionale verschillen+ persoonlijk accent in aankopen groter+ doelgroep mannen interessant+ bloemen voor eigen verbruik kan groeien	<ul style="list-style-type: none">- stagnerende markt- traditioneel koopgedrag
Detailhandel	<ul style="list-style-type: none">+ bloemenspecialzaak is belangrijkst+ vakkennis wordt betaald+ cadeausegment ontwikkeld: duurdere bloemenprodukten+ advies presentatie bloemen meer gewaardeerd+ opwaarderen van impulsaankopen	<ul style="list-style-type: none">- prijsmarkt kent eigen afzetkanaal- groeiend aandeel levensmiddelenbedrijven met centrale inkoop- traditionele benadering verkoop bloemen- marktaandeel bloemenzaken neemt in westen af

3.3 Kansen en bedreigingen op de Franse bolbloemenmarkt

3.3.1 Algemene ontwikkelingen bij de Franse consument

Hoewel de consumptie van levensmiddelen nog toeneemt, daalt het aandeel van levensmiddelen in de totale consumptieve bestedingen. Dit loopt parallel met ontwikkelingen in Nederland en Duitsland. Een groeiend deel van het huishoudbudget wordt besteed aan vervoer, vrije tijd, cultuur en vooral aan gezondheid.

De algemene verwachting is dat het koopgedrag van de Franse consument verschuift van interesse voor een overdaad aan aanbod ("nodige en onnodige" produkten) naar interesse voor produkten met een hoge toegevoegde waarde en milieuvriendelijke produkten. Er ontstaat een zelfstandige, beheerste en meer individualistische consument die zich vooral richt op terugkeer naar de natuur en op natuurlijke eigenschappen van produkten met als doel evenwicht tussen lichamelijk en geestelijk welzijn. Nu hebben de media een enorme invloed op het koopgedrag, in de toekomst zal de consument in toenemende mate zijn eigen weg volgen. Deze ontwikkeling zal het al zeer zwak ontwikkelde impulskoopgedrag van de Franse consument zeker niet stimuleren. De Franse markt is niet rijp voor bloemen kopen om jezelf te verwennen.

De Franse consument koopt bloemen voor eigen verbruik (21%), om cadeau te geven (52%) of als grafwerk (27%). Voor vrouwen is de decoratieve en symbolische functie van bloemen van meer van belang dan voor mannen. Tra-

DUITSLAND/FRANKRIJK

ditioneel zijn bloemen bij vieringen aanwezig. Over het algemeen zal het hier om gemengde boeketten gaan.

3.3.2 Consumententrends in Frankrijk

Voor de Franse bloemenmarkt zijn vijf trends onderscheiden, die hieronder kort worden samengevat. Een uitgebreide beschrijving vindt u in het werkboek.

De Natuurlijke Trend

Algemene karakteristieken:

vertechnologisering van de samenleving, het natuurlijke beleven, oorspronkelijk van het platteland, nu wonen in verstedelijkt gebied, meer ruimte voor natuur inruimen, binnen en buiten met elkaar in harmonie brengen, milieu is nog geen item.

Produktkarakteristieken:

boeketten uit het veld, stroboeketten, boeketten met veel blad, geurende boeketten, bollen om snijbloemen te telen en binnenshuis te gebruiken in boeketten.

De natuurlijke trend zal pas na 2000 aanslaan, te beginnen bij de trendsetters en snelle volgers.

De Trend naar Persoonlijke Expressie

Algemene karakteristieken:

de consument wil zich onderscheiden, persoonlijke invulling van huis en tuin wordt belangrijk, familieconsensus versus individuele toepassingen van produkten.

Produktkarakteristieken:

spectaculaire boeketten om cadeau te geven, symbolische, opvallende en exotische boeketten, boeketten als interieurdecoratie, boeketten die individuele expressie benadrukken, moderne schikkingen.

De trend naar persoonlijke expressie neemt nu een aanvang en zal voor 2000 bij trendsetters en snelle volgers aanwezig zijn. Daarna zal deze trend zich breder verspreiden.

De Trend naar een Veilige Thuisbasis

Algemene karakteristieken:

met huis- en tuininrichting naar een besloten omgeving, de kleinere leefomgeving krijgt aandacht, de leefomgeving wordt multifunctioneel met

een eigen sfeer, de tuin wordt een extra kamer, kleur voor huis/tuin worden afgestemd: platteland roodtinten, steden pastel.

Produktkarakteristieken:

naast groene planten veel grote boeketten, boeketten moeten het interieur ondersteunen in kleur en vorm.

Tegen de eeuwwisseling zullen de trendsetters en snelle volgers zich in hun aankopen laten inspireren door deze trend.

De Cultuurtrend

Algemene karakteristieken:

reizen beïnvloedt de huisinrichting, aandacht voor de eigen cultuur.

Produktkarakteristieken:

boeketten met Franse inheemse bloemen, lokale variëteiten, geurende boeketten, geen standaardboeketten.

De cultuurtrend zal pas na 2005 tot ontwikkeling komen. Een echt grote trend zal het niet worden. De cultuurtrend heeft wel een aantal bijzondere produkttoepassingen in zich.

De Trend naar Gemak

Algemene karakteristieken:

weinig tijd, gemak door een goed advies en een goed produkt, "groen" moet direct consumeerbaar zijn, geen voorwerk, "kant-en-klare" oplossingen voor schikkingen.

Produktkarakteristieken:

gemengde boeketten, boeketten die qua schikking "de vaas in kunnen".

De trend naar gemak zal tussen nu en 2000 volop tot ontwikkeling komen. Na de eeuwwisseling wordt dit een grote trend die snel door de rest van de consumenten wordt overgenomen.

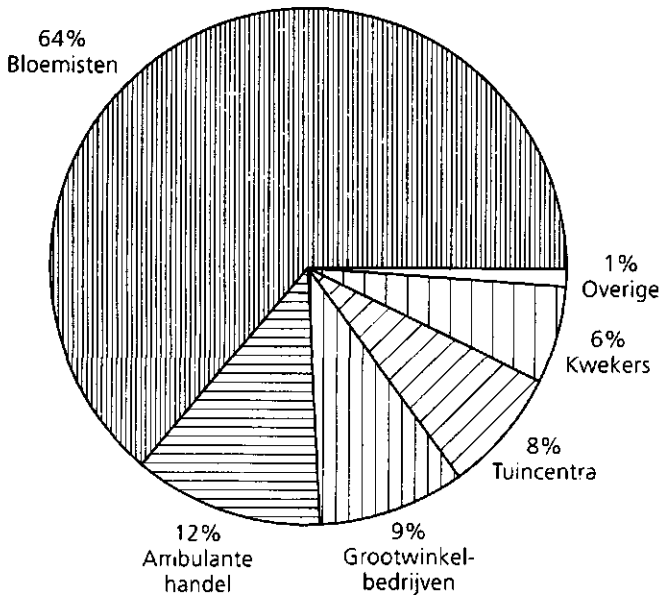
3.3.3 Algemene ontwikkelingen in de Franse detailhandel

De concentratie en herstructurering van de detailhandel verloopt steeds sneller. Dit blijkt onder meer uit een toenemende concentratie aan de inkoopzijde en uit toenemende profilering via verkoopformules al dan niet via franchising. Gezien de concentratie bij de Nederlandse en Duitse levensmiddelen-detailhandel kan verwacht worden dat op termijn ook in Frankrijk de inkoopmacht bij een beperkt aantal centrale organisaties komt te liggen die het winkelassortiment en dus ook het bloemenassortiment bepalen. Voor de verkoop van bloemen is een strategische samenwerking met inkopers van grote inkooporganisaties van groot belang. Wanneer deze organisaties op de Nederlandse

veiling of via Nederlandse bemiddelingsbureaus inkopen, biedt dat de mogelijkheid om in te spelen op de wensen van de Franse inkopers. Het leveren op Franse groothandelsmarkten heeft naast voordelen (concentratie van kopers en assortiment) ook nadelen zoals langere aanvoertijd en extra handling. Deze twee factoren beïnvloeden de prijs/kwaliteit-verhouding van bloemen negatief.

3.3.4 Ontwikkelingen in detailhandelsegmenten

Er is een aantal verkoopkanalen voor bloemen. De bloemist, ambulante handel en het grootwinkelbedrijf zijn de bekendste voor de Franse consument (zie figuur 3.4). Het kopen van bloemen bij kwekers of tuincentra is in Frankrijk niet zo algemeen. Het aantal bloemenwinkels groeit, terwijl het aantal verkooppunten van de ambulante handel afneemt.



Figuur 3.4 Marktaandelen van verkoopplaatsen van bloemen in Frankrijk
Bron: CNIH.

Bloemist

De bloemist is voor de Franse consument het belangrijkste aankoopkanaal voor bloemen. De aankoop bij de bloemist is meestal gepland. Bloemen-

winkels hebben in de ogen van de consument een professionele uitstraling. De ondernemer heeft veel vakkennis. Met deskundige adviezen en goede producten bindt hij zijn klanten. Vooral voor bloemencadeaus is de bloemist het aangewezen verkoopkanaal.

De Franse bloemist voert een breed assortiment bloemen, dat in het algemeen vers en van goede kwaliteit is. Met kwaliteit en vakkennis als visitekaartje kan de Franse bloemist hoge prijzen vragen. Een "simpel" boeket om de impulsaankoop van de Franse consument te stimuleren is dan ook niet bij een Franse bloemist te vinden.

Grootwinkelbedrijf

Als verkoopkanaal van bloemen is het grootwinkelbedrijf minder in trek; de Franse consument heeft zelfs een negatief beeld van de verkochte bloemen. Het grootwinkelbedrijf met bloemen beschikt over een groot klantenpotentieel. In de verkoop speelt het impulselement een grote rol. De Franse grootwinkelbedrijven verkopen meestal mono-boeketten en in veel mindere mate gemengde boeketten. De bloemenaankopen zijn vrijwel altijd voor eigen gebruik.

Het assortiment bloemen is smal en van inferieure kwaliteit. De verkoop van bloemen wordt beschouwd als bijzaak. De presentatie van de bloemen is vaak onder de maat. De bloemen moeten zichzelf verkopen en van verkooppondersteuning in de vorm van advies is geen sprake.

Ambulante handel

In tegenstelling tot de bloemen in de grootwinkelbedrijven wordt de prijs/kwaliteit-verhouding van de bloemen bij de ambulante handel positief beoordeeld door de Franse consument. De ambulante handel speelt in op het impulsaankoopgedrag van de Fransen. Meestal zijn de gekochte bloemen voor eigen verbruik.

De ambulante handel is voor de Franse consument meestal "om de hoek". Het assortiment is smal, bestaat vaak uit vaak mono-boeketten en is seizoengebonden. De bloemen zijn vers en relatief goedkoop. Noviteiten worden via dit verkoopkanaal niet verkocht. Kennis om vakkundig advies te geven en om (gemengde) boeketten samen te stellen is in dit verkoopkanaal zeer beperkt aanwezig.

3.3.5 Kansen en bedreigingen voor een gedifferentieerde bolbloemenafzet

	Kans	Bedreiging
Consument	<ul style="list-style-type: none">+ 5 nieuwe trends+ meer individueel koopgedrag+ hoogwaardig cadeausegment	<ul style="list-style-type: none">- impulsief koopgedrag blijft weinig ontwikkeld- afnemende invloed van media op koopgedrag
Detailhandel	<ul style="list-style-type: none">+ specialistisch verkoopkanaal met vakkennis aanwezig+ gemiddeld goede prijs/kwaliteit-verhouding	<ul style="list-style-type: none">- grootwinkelbedrijven hebben negatief imago- in sommige kanalen zijn bloemen prijsartikelen

3.4 Sterke en zwakke punten van de Nederlandse bolbloemensector

De sterke en zwakke punten van de Nederlandse bolbloemensector zijn geformuleerd vanuit de gezichtshoek van consument en detailhandel.

Primaire sector (veredeling, vermeerdering, broeierij)

Sterke punten:

- + gewasspecialisatie en -kennis;
- + continue assortimentsvernieuwing;
- + breed en diep assortiment;
- + continue innovatie.

Zwakke punten:

- aansluiting bij marktgerichte initiatieven van de bloemensector gering;
- hoge milieubelasting van sommige teelten;
- geen zicht op het vermarkten van bolbloemen in de rest van de produktkolom.

Bemiddelingsbureaus voor levering aan broeierij

Sterke punten:

- + dekking betalingsrisico;
- + administratie en factureringsactiviteiten.

Zwakke punten:

- niet gericht op toegevoegde waarde;
- informatiebarrière tussen handel en primaire sector;
- geen kennis van klant en markt.

Groothandel die levert aan de broeierij

Sterke punten:

- + niet eenzijdig: - twee markten (droogverkoop en broeierij);
 - veel variëteiten;
 - meerdere belangrijke exportlanden;
 - meerdere belangrijke exportprodukten;
- + gebruikt nieuwe variëteiten voor eigen profilering.

Zwakke punten:

- minimale markt- en klantgerichtheid;
- geen rechtstreeks contact met vermeerderders;
- weinig profilering bij de broeierij;
- sterk volumegericht;
- kleine omvang van bedrijven beperkt mogelijkheden om (afzet)strategieën te ontwikkelen;
- minimale innovatiedrang.

3.5 Markstrategieën voor de afzet van bolbloemen

De Nederlandse bloemenmarkt is relatief sterk ontwikkeld en gedifferentieerd ten opzichte van de markten in het buitenland. Dit is het logische gevolg van de binnenlandse bloemenproductie, het brede en diepe bloemenaanbod en het positieve imago van bloemen bij de Nederlandse consument. Ook de Duitse en Franse consument hebben een hoge waardering voor bloemen en maken volop gebruik van het Nederlandse bloemenaanbod. Tegelijk kan er geconstateerd worden dat het gebruik van bloemen in de drie onderzochte landen verschillend is.

Het gebruik van bloemen in Nederland is geavanceerd te noemen. De consument van bloemen stelt hoge artistieke eisen aan schikkingen, bloemendecoraties en (gemengde) boeketten. De (bol)bloemenkeuze van de Nederlandse consument gaat verder dan het traditionele assortiment. Noviteiten worden gewaardeerd. In Duitsland is de consumptie van (bol)bloemen veel traditioneler. De Duitse consument heeft oog voor een traditioneel en kwalitatief goed assortiment. Noviteiten en artistieke eisen worden minder gewaardeerd. Het (bol)bloemenverbruik in Frankrijk is lager dan in Nederland en Duitsland. Daarnaast is ook het bloemenassortiment minder breed en diep dan op de Nederlandse en Duitse markt. De Franse consument koopt vooral bloemen en bloemschikkingen voor derden. Deze moeten opvallend en kwalitatief goed zijn. Het "eigen-gebruiksegment" heeft slechts een klein aandeel in de consumptieve bestedingen aan bloemen.

Nederland loopt met bloemtoepassingen en bloemenprodukten duidelijk voorop, daarna volgt Duitsland en vervolgens Frankrijk. Tussen deze drie landen is dus een volgtijdelijkheid in trends in het gebruik van (bol)bloemen. Daarmee wordt de Nederlandse afzetmarkt interessant om als testmarkt te fungeren voor potentiële buitenlandse (bol)bloemenprodukten. Innovaties en noviteiten kunnen op hun bestaansrecht getoetst worden in de thuismarkt.

Daarna zullen ongetwijfeld nog aanpassingen moeten plaatsvinden om het produkt aan te passen aan de smaak van de exportmarkt.

Bolbloemen worden door consumenten niet als aparte produktgroep gezien. Wel heeft de groep voorjaarsbolbloemen een zeer specifiek imago. Hetzelfde geldt echter voor bijvoorbeeld rozen. Bolbloemen als een aparte groep produkten onder de aandacht brengen is niet zinvol. Het sluit niet aan bij de beleving van de consument. Bovendien bestaat het gevaar dat het imago van beperkte houdbaarheid uitstraalt naar de andere bolbloemen en dat dit niet gecompenseerd wordt door een positief aspect als "aankondigers van het voorjaar". Bolbloemen zijn in eerste instantie bloemen en worden in de marktbenadering ook als zodanig behandeld. Na de produktiefase verschilt de afzet van bolbloemen (veiling, groot- en detailhandel in bloemen) niet van de afzet van bloemen in zijn algemeenheid. De consequentie hiervan is dat aparte marktstrategieën voor bolbloemen weinig kans maken in de ondernemingsstrategieën van de ondernemingen in de bloemenketen geïmplementeerd te worden. Na de produktiefase dienen de marktstrategieën van de bolbloemensector een onderdeel te vormen van marktstrategieën voor de bloemensector.

De marktstrategie voor Nederland is gericht op de Nederlandse broeiers. Het doel van de marktstrategie is beloning te krijgen voor een bedrijfsvoering die meer markt- en klantgericht is. De marktstrategie voor Duitsland is gericht op de Nederlandse bollenexporteur en de Duitse broeier. Door strategische samenwerking tussen deze twee partijen op het gebied van communicatie en innovatie is marktwerking voor bolbloemen mogelijk. Tenslotte wordt de marktstrategie voor de afzet van bolbloemen voor de Franse markt beschreven. Hier luidt de conclusie dat produktifferentiatie strategieën geen zin hebben zolang het bloemenverbruik in Frankrijk op het huidige lage niveau blijft liggen. Een ondersteuning van collectieve marktontwikkeling om het bloemenverbruik in zijn algemeenheid te verhogen is de beste strategische keuze.

3.5.1 Nederland: markt- en klantgerichtheid van de broeierij

Het geven van toegevoegde waarde aan het bolbloemenprodukt op de Nederlandse markt is in eerste instantie een activiteit van de veilingen en de groot- en detailhandel in bloemen. Zij behoren tot de bloemenketen. De bloemist is de directe vertaler van consumentenwensen maar tevens ook de inspiratiebron voor de consument. Hij heeft de meeste mogelijkheden om waarde aan het produkt toe te voegen. De handel en detailhandel kunnen het hele jaar beschikken over een zeer breed en diep assortiment bloemen, waarmee ze op korte termijn in kunnen spelen op consumententrends. Hiervoor hebben ze geen hulp van de bollensector nodig. In de gehele bloemenketen worden bolbloemen integraal meegenomen in het verkoop-, reclame- en noviteitenbeleid.

Binnen de bollensector zijn er al activiteiten gaande die een meer marktgerichte werkwijze in zich hebben. Telersverenigingen met innovatieve bolprodukten buigen zich bewust over de afzet van hun innovatie. Het innovatieve

produkt wordt een tijd lang op beperkte schaal aangeboden. Door bewust de distributie exclusief te houden, zien zij hun inspanningen beloond. Verder geeft de beperkte verspreiding meer mogelijkheden tot ondersteuning van het produkt en kan getoetst worden in hoeverre de markt het produkt opneemt.

De Nederlandse strategie voor de afzet van bolbloemen is een marktstrategie die voornamelijk gericht is op de broeiers. Vanuit de bollensector kunnen broeiers gericht ondersteund worden. De marktstrategie is gericht op het beantwoorden van de vraag hoe de broeier zijn inspanningen voor produktvernieuwingen beloond krijgt.

Broeierij

Het formuleren van een marktstrategie, waarbij de broeier beloond wordt voor het marktgericht werken, wordt bemoeilijkt door twee eigenschappen van de produktkolom. Ten eerste is de broeier een van de vele producenten die zijn bolbloemen of bol op pot op de veiling aanlevert. De broeier is voor de groothandel een van de vele bloemenleveranciers. Een broeier kan de groothandel nooit een breed assortiment bieden. Ten tweede is de detailhandel zeer versnipperd. Met uitzondering van de Floradoketen zijn er geen samenwerkingsverbanden tussen bloemisten. Het geringe belang van het aanbod van een broeier in het totale assortiment en de versnippering in de produktkolom maken samenwerking in een keten erg moeilijk. Meer communicatie tussen de schakels is daartegen wel goed mogelijk.

Marktstrategisch gezien blijft er een aantal trefwoorden over waarmee broeiers zich toch kunnen onderscheiden:

- specialiteiten, vernieuwing van assortiment, exclusiviteit;
- seizoenproductie als onderscheidend voordeel;
- produkt- en teeltdifferentiatie.

Specialiteiten

De broeier vult zijn assortiment aan met een kleine hoeveelheid nieuwe bolbloemvariëteiten. Zijn bedrijfsfilosofie is dat naast specialisatie in een hoofdprodukt er ruimte moet zijn voor nieuwe produkten. Momenteel worden de meeste specialiteiten in het buitenland gebroeid waardoor er op de veiling weinig noviteiten verkrijgbaar zijn. Dit kan leiden tot een traditioneel assortimentsimago voor de Nederlandse broeiers. Het kleine en exclusieve bolbloemprodukt komt pas in een later stadium voor de Nederlandse bloemengroothandel beschikbaar.

Seizoenkarakter

In het verleden vormde het seizoenkarakter van voorjaarsbolbloemen een onderscheidend voordeel ten opzichte van andere bloemen. Bij het verlaten van dit seizoenkarakter door de broeierij is ook de perceptie van de consument

over voorjaarsbolbloemen als een exclusief winterprodukt veranderd. Naast de vele voordelen die er zijn om het seizoenmatige karakter van de broei te nivelleren, betekent dit uit marketing-technisch oogpunt dat een niet te evenaren kenmerk (differentieel voordeel) van een aantal bolbloemen verloren is gegaan. De consument onderscheidt de voorjaarsbolbloem steeds minder als een uniek voorjaarsprodukt waardoor de voorjaarsbolbloemen steeds meer tot het basisbloemenassortiment gaan behoren.

Produkt- en teeltdifferentiatie

Differentiatie van het bolbloemenprodukt biedt marktstrategische kansen voor de broeier. Het telen van MPS- en GEA/EKO-bolbloemen of bolbloemen voor het Parfleurconcept biedt steeds voor een beperkt aantal broeiers mogelijkheden om aansluiting te vinden bij de wensen van de consument. In verschillende trends (bijvoorbeeld de natuurlijke trend en de trend naar een veilige thuisbasis) worden deze teelt- en produktkenmerken gesignaleerd. Andere suggesties voor produktdifferentiatie zijn bloemen die na snijden door-groeien, bol op water, bolbloemen met bol, bol op pot in sandwichbeplanting of in combinatie met vaste planten, en zomerbolbloemen als snijbloem, bijvoorbeeld dahlia.

Als voorbeeld van hoe een broeier met zijn produkten aan kan sluiten bij ontwikkelingen in de markt werken we de natuurlijke trend uit. Een goede manier om aansluiting te krijgen is om structureel in de produktkolom over ontwikkelingen in de markt te communiceren. Dit kan in de vorm van keten-contactgroepen. In de natuurlijke trend wordt onder andere gevraagd om de volgende produktconcepten: barokke schikkingen, geurende en natuurlijk geteelde bloemen. Wil de bolbloem in aanmerking komen om opgenomen te worden in de produktconcepten, dan vergt dit onder andere buigzame stelen voor de schikkingsvorm, geurende bolbloemen en een milieuvriendelijkere teelt. Variëteiten die hier geschikt voor zijn dienen in een noviteitenhoek onder de aandacht van de groot- en detailhandel gebracht te worden. De produktconcepten vereisen bepaalde produktkenmerken die ongetwijfeld bij bolbloemvariëteiten aanwezig zijn en waar broeiers kennis over hebben. Door deze produktconcepten te vertalen in specifieke bolbloemprodukten werkt de broeier aan een markt- en klantgerichte benadering van zijn afzet.

Om een redelijke prijs voor nieuwe produkten te krijgen, dient meteen een grote hoeveelheid bolbloemen gedurende een langere periode voor de klok gebracht te worden. Broeiers ervaren deze stap als een groot risico. De kloof tussen een kleine hoeveelheid nieuw produkt uitproberen bij een aantal trendsettende bloemisten en een grote hoeveelheid nieuw produkt voor de klok brengen, kan overbrugd worden door kleine partijen via een noviteitenhoek bij een cash-and-carry te verkopen. Trendsettende bloemisten worden in hun gebruikelijke verkoopkanaal (cash-and-carry's) geconfronteerd met de noviteiten en de broeier krijgt op korte termijn signalen uit de markt over de waardering voor zijn nieuwe produkt. De noviteiten dienen gebaseerd te zijn

op de wensen van consument. Dit verkleint het risico van de telers bij een meer grootschalige introductie.

Groot- en detailhandel in bloemen

De interactie tussen broeier en groot- en detailhandel in bloemen dient versterkt te worden. De teelt- en handelsorganisaties kunnen in samenwerking met de veiling een leidende rol spelen bij het op gang brengen van ketencommunicatie tussen handel en broeier. Hierbij kan gedacht worden aan het formeren van ketencontactgroepen voor bolbloemensoorten. Doel hierbij is uitwisseling van marktinformatie zodat de broeier meer marktgericht kan werken en dus sneller reageert op marktveranderingen.

Het belang samengevat

Voorafgaand aan het plan van aanpak is het goed nog even in herinnering te brengen wat de voordelen zijn van het toepassen van een marktstrategie en de voordelen voor de deelnemende partijen. Voor ondernemers in de keten is het interessant om in hun markt- en klantgerichte bedrijfsvoering rekening te houden met een marktstrategie die geënt is op een langdurige trend bij consumenten. Zij kunnen daardoor marktinformatie vertalen naar produkt-differentiatie en -innovatie.

In de afzet van bolbloemen is de broeier degene die door de bollensector aangestuurd kan worden. Voor de broeier dient zich de mogelijkheid aan om zich met informatie over consumententrends en -markten in de vorm van specialiteiten, seizoenproducten of produkt- en teeltdifferentiatie strategisch te gaan onderscheiden. Door gezamenlijk (broeier, veiling en groot- en detailhandel in bloemen) het resultaat van produktvernieuwing in de markt te beoordelen, kan een markt- en klantgerichte bedrijfsvoering van de broeier gestimuleerd en beloond worden.

Plan van aanpak

Zonder op de stoel van de ondernemer te gaan zitten, kunnen in het plan van aanpak enkele activiteiten genoemd worden die het denken over marktstrategie en samenwerking in gang zetten. Broeiers zullen uiteindelijk zelf moeten bepalen of en in hoeverre zij marktgericht willen gaan werken. Hun ondernemingsbeleid zal dan hierop afgestemd moeten worden. De sectororganisaties kunnen op verschillende manieren initiatieven ontplooiën om het denken in marktstrategieën op gang te brengen. In het volgend schema worden de eerste acties samengevat.

Actie	Door wie
- oprichten van ketencontactgroep	KAVB, BvB, VGB
- stimuleren van samenwerking bij telers	KAVB
- vertalen van trends naar bloemenproduct concepten	PVS, IBC, BBH in overleg met ondernemers
- overleg veiling en cash-and-carry's over aanbod noviteiten bijvoorbeeld noviteitenhoek	KAVB, bloemenveilingen, in overleg met ondernemers
- implementatie marktstrategie inbrengen als AKK-project	KAVB, BvB, in overleg met ondernemers

Veel van de activiteiten dienen in overleg met geïnteresseerde ondernemers te worden uitgevoerd. Voordat allerlei kosten gemaakt worden, moet nagedacht worden over kritische succesfactoren (KSF's) die van cruciaal belang zijn voor het al dan niet slagen van een marktstrategie. De volgende KSF's zijn van belang:

- bereidheid tot communicatie en samenwerking;
- individuele risicobereidheid;
- beschikbaarheid van noviteiten;
- professionele benadering van een marktstrategie;
- markt- en klantgerichtheid.

In hoofdstuk 4 zal nader worden ingegaan op enkele KSF's als de bereidheid tot samenwerking en professionele benadering van een marktstrategie. Centraal staan daar de vragen: "Waarom hebben weinig ondernemers een marktstrategie?" en "Kunnen sectororganisaties bijdragen aan een sector met meer marktgerichte ondernemers?" In het werkboek dat in opdracht van de sector gemaakt is, kunnen de broeiers hun bedrijf en bedrijfsvoering toetsen op de mate van markt- en klantgerichtheid.

3.5.2 Duitsland: de meedenkende Nederlandse exporteur voor de Duitse broeier

Bolbloemen zijn een onderdeel van het totale Nederlandse bloemenassortiment. De inkoop van bolbloemen door de Duitse groot- en detailhandel gebeurt op twee manieren: (1) inkoop van Nederlandse bolbloemen via Nederlandse bloemenexporteurs of rechtstreeks op de Nederlandse bloemenveiling en (2) indirect, bij Duitse broeiers die bolbloemen broeien, onder andere uit Nederlandse bollen. Dit betreft de Duitse bolbloemenproductie.

Voor de afzet van bolbloemen via veiling en exporterende bloemengroothandel geldt dat het in de pas lopen van bolbloemen met marktstrategieën voor de afzet van Nederlandse bloemen op de Duitse markt van groot belang is. Ook hier geldt, net als in Nederland, dat voor de Duitse handel en consument bolbloemen in eerste instantie bloemen zijn. Marktstrategieën voor

bolbloemen die ingebed zijn in Nederlandse marktstrategieën voor bloemen voor de Duitse afzetmarkt resulteren een veel groter effect op de afzet dan twee afzonderlijke strategieën.

De levering van bollen aan buitenlandse broeiers is specifiek voor de afzetketen van bolbloemen. Voor de Nederlandse bollensector is dit de enige mogelijkheid om op de Duitse markt sturing te geven aan het assortiment bolbloemen. De marktstrategie voor de Duitse markt richt zich dan ook op het versterken van de combinatie Nederlandse exporteur en Duitse broeier.

Nederlandse bollenexporteur

Het directe contact tussen de Nederlandse bollenexporteur en de Duitse broeier is strategisch belangrijk. De Duitse broeiers en dan met name de "Endverkaufbetriebe" hebben door hun huisverkoop en rechtstreekse leveringen aan de Duitse detailhandel inzicht in de wensen van de Duitse consumenten. Informatie over consumentenwensen kan belangrijke signalen bevatten voor assortimentswijzigingen. Door dit directe contact kan de Nederlandse bollenexporteur sturen in de verkoop van bollen voor de broei en dus ook in het bolbloemenassortiment.

Het Duitse "Endverkaufbetriebe" niet uitsluitend gericht op broeien en afzetten van bolbloemen. Op beide gebieden is ondersteuning in de bedrijfsvoering interessant. Dit komt op teelttechnisch vlak de kwaliteit van de bolbloemen ten goede. Ondersteuning op het gebied van afzet door creatief en origineel met bolbloemen om te gaan, komt de bedrijfsprofilering ten goede. De Nederlandse bollenexporteur kan de huidige samenwerking met de broeiers strategisch versterken door meer aandacht te besteden aan communicatie en produktontwikkeling. Dit biedt op de eerste plaats de Nederlandse bollenexporteur het voordeel van een duidelijker profilering van zijn bedrijf naar Duitse broeiers. Daarnaast biedt meedenken met de Duitse broeier op termijn een intensievere samenwerking en daardoor meer zekerheid over de afzet. De toegevoegde waarde voor beide partijen is gelegen in het ontwikkelen van gezamenlijke produktconcepten voor de teelt en afzet van bolbloemen. Deze produktconcepten zijn gebaseerd op Duitse consumententrends (bijvoorbeeld de nostalgische en natuurlijke trend). De basis van deze strategische samenwerking vormt de wetenschap dat de verkopen van bollen voor de broei alleen toenemen naarmate geproduceerde bolbloemen meer gewaardeerd worden door de consument.

Enkele voorbeelden voor strategische samenwerking

Verbreden van het assortiment

De Nederlandse bollenexporteur wijst de Duitse broeier op het brede goedlopende bolbloemenassortiment in Nederland. Vele bolbloemen vallen momenteel buiten het Duitse assortiment, dat traditioneel van aard is. De afzet

DUITSLAND

van bolbloemen op de Nederlandse markt vormt een indicatie van de mogelijkheden op de Duitse markt voor de Duitse broeier. Van belang is dat er bij de Duitse consument onderzocht wordt welke "nieuwe" bolbloemen in Duitsland kunnen aanslaan. Omdat de Duitse broeier en teelt en handelt, ziet hij in één teeltseizoen of de bolbloem in zijn afzetomgeving perspectief biedt. Deze marktinformatie kan de Nederlandse exporteur weer gebruiken in zijn assortimentskeuze voor de export. Zowel de Nederlandse exporteur als de Duitse broeier kunnen zich met een dergelijke aanpak profileren.

Verkoopondersteuning

De afzetondersteuning voor Nederlandse bollen en (bol)bloemen verloopt via afzetconcepten voor de bollensector (IBC) en de bloemensector (BBH). De afzet van bollen en bolbloemen via de Duitse broeierij is gebaat bij een afzetbeleid dat in de pas loopt met de Nederlandse concepten voor de Duitse markt. De Nederlandse bollenexporteur heeft informatie over deze concepten. De Duitse broeier is op de hoogte van de (regionale) consumentenwensen. Het combineren van deze marktinformatie door de Nederlandse exporteur en de Duitse broeier kan leiden tot een strategische marktbenadering en samenwerking. Een gezamenlijke marktbenadering stimuleert de vraag en vermindert risico's. Voordeel voor de Duitse broeier is het inbedden van verkoopactiviteiten van bolbloemen in een ondernemings- en afzetstrategie waarbij ook zijn toeleveranciers (de Nederlandse exporteur) dezelfde uitgangspunten hanteren. Het op basis van marktinformatie leveren van het juiste assortiment bollen voor de broei versterkt het imago van de Nederlandse exporteur.

Produktontwikkeling

Produktinnovatie geeft een stimulans aan de afzet. De Nederlandse broeiers staan in hun bedrijfsvoering volop open voor vernieuwingen. In Duitsland is de broeier daar terughoudend in. Op basis van markt- en consumenteninformatie dienen nieuwe produkten ontwikkeld te worden. Dit kan door bolbloemen op een andere manier aanbieden met als doel de verkoop van bolbloemen te stimuleren.

De nostalgische en de natuurlijk trend kunnen als uitgangspunt dienen. De nostalgische trend is in Nederland al ruimschoots geaccepteerd door de consument. Mogelijk zijn in dit kader beproefde bolbloemeninnovaties ook voor de Duitse broeier interessant. De Nederlandse exporteur dient de Duitse broeier in contact te brengen met deze innovaties. Dit kan met behulp van voorbeeldbrochures met Nederlandse produktinnovaties gebaseerd op de nostalgische en natuurlijke trend. De Duitse broeier kan hiermee op een creatieve en originele manier met minimale risico's inspelen op (regionale) Duitse consumentenwensen. De Nederlandse exporteur inspireert de Duitse broeier. Gemeenschappelijk werken ze allerlei produktinnovaties uit gebaseerd op Duitse

consumentenwensen. De toelevering van bolprodukten voor deze innovaties verzorgt de exporteur.

Het belang samengevat

Het is goed om voorafgaand aan het plan van aanpak nog even kort te herhalen wat het belang is voor de marktstrategie voor de verschillende betrokkenen. Door een marktstrategie te baseren op een langlopende trend, als bijvoorbeeld de natuurlijke en nostalgische trend, biedt dat vele mogelijkheden om de Duitse bolbloemenmarkt langdurig te bewerken. Kanttekening is dat de bollensector slechts indirect sturing kan geven aan de afzet van bolbloemen. De Nederlandse exporteur van bollen voor de broei kan echter wel gebruik maken van geboden sectormogelijkheden. Strategische samenwerking met de Duitse broeier stelt hem in de gelegenheid (regionale) markt- en consumenteninformatie te combineren met marktinformatie uit de Nederlandse bollensector. Door zijn assortiment en ondersteuning op deze samenwerking en marktinformatie af te stemmen, profileert hij zich optimaal.

Plan van aanpak

Het vertalen van consumentenwensen naar assortimentaanpassingen, geïntegreerd verkoopbeleid en produktontwikkeling speelt een grote rol in de Duitse marktstrategie voor de afzet van bolbloemen. In de afzetketen van bolbloemen is deze interactie momenteel alleen mogelijk tussen de Nederlandse bollenexporteur en de Duitse broeier. Om een mogelijk netwerk tussen bollenexporteurs en broeiers op te starten en bijbehorende acties formuleren, is het belangrijk dat verschillende activiteiten onderling afgestemd worden. Het een en ander is samengevat in onderstaand schema.

Actie	Door wie
- adviseren in verschillende vormen van strategische samenwerking	PVS en BvB, in overleg met ondernemers
- uitwerken van de Duitse consumententrends inclusief regionale verschillen	PVS, in overleg met ondernemers
- consumentensegmentatiestudie bloemen in Duitsland	PVS en BBH/veiling
- testmarkten voor Nederlandse produktinnovaties gebaseerd op een verder uitgewerkte trend bijvoorbeeld nostalgische trend	PVS en IBC, in overleg met ondernemers
- ontwikkelen van verkoopondersteund materiaal, bijvoorbeeld voorbeeldboek	IBC, exclusief voor bollenexporteurs gericht op Duitsland

Veel van de activiteiten dienen in overleg met de geïnteresseerde ondernemers uitgevoerd te worden. Zij weten immers het best welke ondersteuning

DUITSLAND

zij van de sectororganisatie kunnen gebruiken, welke afstemming plaats moet vinden in de keten en hoe de marktinformatie vertaald moet worden naar marktstrategie en vervolgens naar verkoopconcepten en produktinnovaties. De meeste activiteiten zullen door KAVB en BvB aangestuurd moeten worden. Voordat dit allemaal kan starten, is het van belang na te denken over een aantal zaken die samenwerking met de Duitse broeier en dus ook de afzet van bolbloemen kan frustreren. Deze zogenaamde kritische succesfactoren (KSF's) moeten opgelost worden om het effect van de marktstrategie te vergroten.

De volgende KSF's zijn van belang:

- individuele risicobereidheid;
- vertalen van marktinformatie naar ondernemingsstrategieën;
- beschikbaarheid van een breed bollenassortiment.

In hoofdstuk 4 zal nader worden ingegaan op enkele KSF's als bereidheid tot het nemen van risico's en bereidheid tot samenwerking. Centraal staat daar de vraag: waarom hebben weinig ondernemers een marktstrategie en kunnen sectororganisaties bijdragen aan een sector met meer marktgerichte ondernemers.

3.5.3 Frankrijk: meeliften in collectieve marktontwikkeling

In Frankrijk verloopt de afzet van bolbloemen op vergelijkbare wijze als in Duitsland, met die kanttekening dat de Franse consument minder geneigd is bloemenaankopen als een vast onderdeel van zijn bestedingen te zien. De huishoudelijke bestedingen aan bloemen ligt op een lager niveau dan in Nederland en Duitsland. Daarbij komt nog dat bloemenaankopen voor eigen gebruik niet gewoon zijn. Tevens is het koopgedrag van de Franse consument minder impulsief dan de Nederlandse of Duitse. Het cadeausegment is echter wel sterk ontwikkeld. De Franse consument geeft graag bloemen als cadeau. De houding en het koopgedrag ten aanzien van bolbloemen vormen hierop geen uitzondering.

Evenals in Duitsland is het enige strategisch interessante deel van de bollenketen de Nederlandse exporteur in combinatie met de Franse broeier. Het IBC heeft op basis van de MABA-analyse besloten de wegwijzende Franse broeierij te ondersteunen opdat deze blijft bestaan. Deze ondersteuning bestaat uit een initiërende en katalyserende rol van het IBC (in nauw overleg met de landengroep Frankrijk/broeierij) in de discussie over de toekomstperspectieven van de Franse broeierij. In Frankrijk worden bijeenkomsten georganiseerd waarbij de sterkten en zwakten van de Franse broeierijsector door de Franse broeiers zelf naar voren kunnen worden gebracht. Het IBC hoopt dat de Franse broeiers meer gezamenlijk de afzetmarkt tegemoet zullen treden waardoor zij door de handel minder tegen elkaar uitgespeeld zullen worden en de prijs/kwaliteit-verhouding kan verbeteren. Verder zal een meer marktgerichte werkwijze de sterke punten van de Franse broeierij moeten versterken.

Zolang de consumptie van bloemen in Frankrijk niet toeneemt, heeft het strategische gezien weinig zin om als Nederlandse bollensector specifieke acties of strategieën te ontwikkelen voor afzet van bolbloemen. De marktstrategie voor bolbloemen in Frankrijk omvat weinig meer dan aanhaken bij het beleid van BBH tot collectieve marktontwikkeling om het bloemenverbruik te verhogen. Met een regionale aanpak tracht het BBH een hoger bloemenverbruik bij de Franse consument te stimuleren. Het oosten van Frankrijk is als aandachtsregio gekozen omdat daar de koopkracht relatief groot is, het Nederlands bloemenmarktaandeel substantieel en de consumentenhouding tegenover Nederlandse produkten goed. Het stimuleren van het bloemenverbruik wordt door BBH integraal aangepakt. Zowel aan consumenten- als aan detaillistzijde zijn gerichte acties geformuleerd die elkaar versterken en die elk jaar op hun effect beoordeeld worden.

In 1994 startte de promotiecampagne gericht op het vergroten van het aandeel bloemen in het cadeausegment. Deze campagne loopt door tot 1997. In 1995 is er een detaillisten promotieprogramma voor de Franse detaillisten gestart. Dit programma beoogd het vergroten van het onderscheidend vermogen van detaillisten ten opzichte van grootwinkelbedrijven en het verhogen van de aantrekkelijkheid als afzetkanaal voor de consument. Het geven van detaillistentrainingen en consumentenvoorlichting zijn de pijlers waarop dit programma gebaseerd is. In 1996 wordt speciale aandacht gegeven aan kwaliteitsbloemisten met behulp van op hen afgestemde verkoopconcepten. Het detaillistenprogramma loopt door tot 1998.

Actie	Door wie
- verzamelen van meer informatie over de Franse afzetkanalen (groothandel, groothandelsmarkten en detailhandel)	PVS en BvB (landengroep Frankrijk)
- segmentatie op basis van winkelgedrag	PVS
- monitoren van de afzet van bolbloemen door exporteurs (kwantitatief)	PVS en BvB
- consumententrends voor Frankrijk verder uitwerken, bijvoorbeeld persoonlijke expressie	BBH en IBC

FRANKRIJK

4. NAAR EEN BETER KLIMAAT VOOR MARKTGERICHTE 1) ONDERNEMERS

4.1 Een gesegmenteerd sectorbeleid

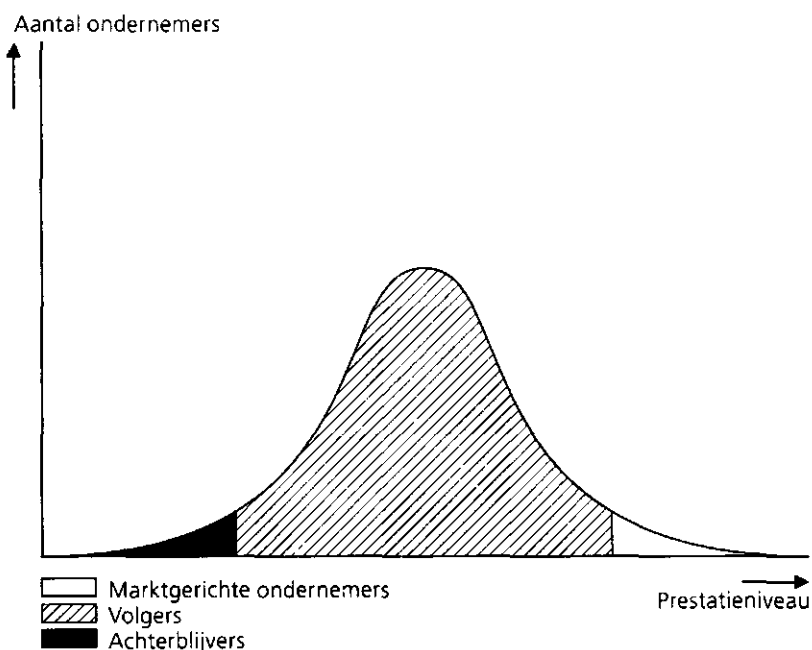
Het bollenvak is te veel alleen gericht op bulkafzet. Hierdoor dalen de prijzen, verslechtert het imago van bollen en haalt het vak minder uit verzadigde markten dan zou kunnen. In hoofdstuk 2 en 3 zijn zowel voor bollen als voor bloemen marktstrategieën uitgewerkt voor de Nederlandse, Duitse en Franse markt. Hiermee is aangegeven dat in deze markten de bollen- en bloemenafzet verhoogd kan worden, mits deze markten op een andere manier benaderd worden. Om deze andere benadering handen en voeten te geven, zijn marktgerichte ondernemers nodig. Ondernemers die vanuit kennis van hun klanten en eindafnemers en vanuit kennis van concurrerende ondernemers een ondernemingsstrategie uitzetten. Ze richten zich daarbij specifiek op een of meerdere segmenten in de markt, omdat daar hun kracht het best tot uitdrukking komt. Nog te weinig ondernemers hebben een dergelijke ondernemingsstrategie. De centrale vragen van dit hoofdstuk zijn: "Waar ligt dat aan?" en "Hoe kunnen sectororganisaties bijdragen aan een sector met meer marktgerichte ondernemers?"

De bloembollensector kan globaal in drie groepen worden opgedeeld: (1) marktgerichte ondernemers, (2) volgers en (3) achterblijvers (zie figuur 4.1). De groep *marktgerichte ondernemers* is klein. Het zijn ondernemingen die op eigen kracht en voor eigen risico een specifieke positionering in de markt verworven hebben. Zij hebben daarbij geen ondersteuning gekregen van collega's of sectororganisaties. Nu fungeren zij als paradedpaardje van de sector. Zelf hebben ze het gevoel dat hun kennis en ervaring wordt afgetapt, terwijl ze er weinig voor terug krijgen.

De groep *volgers* is omvangrijk. De ondernemers in deze groep zijn in voor vernieuwingen mits deze collectief gebeuren. De voorlopers van de groep pakken nieuwe ontwikkelingen vanuit het vak snel op. Het risico moet echter collectief gedragen worden.

De groep *achterblijvers* tenslotte is beperkt. Om uiteenlopend redenen kunnen of willen zij niet meer voldoen aan de normen die aan een goed bollen- of exportbedrijf gesteld worden.

1) Marktgericht werken is (1) het systematisch verzamelen van informatie over klanten en concurrenten, zowel de huidige als de potentiële, (2) de systematische analyse van de informatie met als doel het ontwikkelen van marktkennis en (3) het systematisch gebruik van zulke kennis om het herkennen, het begrip, het creëren, de selectie, de implementatie en de aanpassing van de strategie te leiden (Hunt en Morgan, 1995).

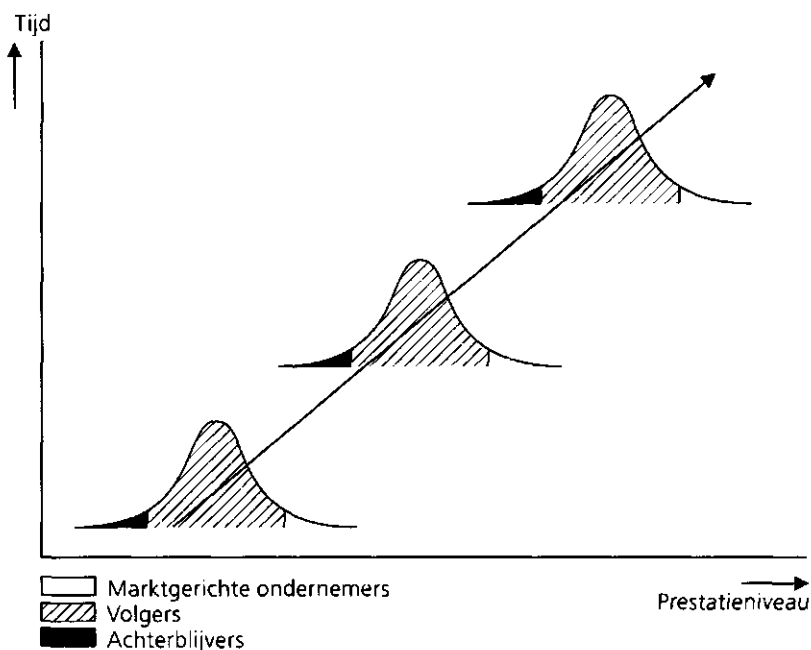


Figuur 4.1 Verdeling van het aantal ondernemers naar marktgerichtheid

Waarom is het belangrijk om meer marktgerichte ondernemers in de sector te hebben? *Figuur 4.2* maakt dit duidelijk.

De bloembollensector is steeds in ontwikkeling. Op allerlei terreinen vinden innovaties plaats. Dit kunnen produktinnovaties zijn, bijvoorbeeld de ontwikkeling van de Tête à tête, innovaties in de produktiewijze, bijvoorbeeld telen met minder gewasbeschermingsmiddelen, en innovaties in de manier waarop ondernemingen opereren, bijvoorbeeld marktgericht ondernemen. Deze innovaties dragen allen in meerdere of mindere mate bij aan de vooruitgang van de sector. Daarbij is het steeds van belang dat de groep vernieuwers voldoende trekkracht heeft om ook de rest van de sector vooruit te laten gaan. Wat betreft het marktgericht werken, wordt eraan getwijfeld of die trekkracht groot genoeg is en of de volgers in de sector deze innovatie snel genoeg overnemen.

De oorzaken voor een gebrek aan marktgerichte ondernemers liggen op twee niveaus. In de eerste plaats gaat er van de huidige marktgerichte ondernemers te weinig aantrekkingskracht uit naar de groep volgers. In de tweede plaats zijn er voor de groep volgers belemmeringen om marktgerichte ondernemers te worden. Om hier wat aan te doen, is een gesegmenteerd beleid noodzakelijk.



Figuur 4.2 *Ontwikkeling van het prestatieniveau (kwaliteit en service) van ondernemingen in de bollensector in de tijd*

Waarom kiezen voor een gesegmenteerd beleid en niet voor een algemeen beleid? Een gesegmenteerd beleid speelt in op verschillende behoeften van ondernemers. Een dergelijk op de behoefte afgestemd beleid zullen zowel marktgerichte ondernemers, volgers als achterblijvers waarderen. Het draagvlak voor collectieve organisaties en hun activiteiten wordt hiermee vergroot en de neiging om zich af te scheiden en af te schermen van de overige bedrijfsgenoten wordt minder. Bij een algemeen beleid loopt het collectief het risico dat met name marktgerichte ondernemers de waarde van collectieve organisaties en van hun activiteiten niet meer inzien en zich in clusters gaan organiseren in plaats van sectorbreed. Dit zal grote gevolgen hebben voor de snelheid waarmee nieuwe ontwikkelingen in de sector doordringen en daarmee voor de concurrentiepositie van de sector.

Het collectieve beleid richt zich in de praktijk vooral op de groep volgers. Een gesegmenteerd beleid betekent minder middelen voor het beleid voor deze groep. Toch zijn ook zij gebaat bij een gesegmenteerd beleid. In de markt vindt voortdurend een ontwikkeling plaats naar hogere en andere eisen aan het produkt en de leverancier. Om de concurrentie met andere tuinprodukten en andere bloemen aan te kunnen gaan, is het van groot belang dat de sector zich zodanig ontwikkelt dat aan deze hogere eisen voldaan kan worden. Wanneer voorlopers (op het ogenblik de marktgerichte ondernemers) zich afscher-

men van de rest van de sector, gaan deze aanpassingen te langzaam en raakt de sector als geheel achterop.

In de volgende paragrafen zal een gesegmenteerd sectorbeleid uitgewerkt worden met als doel het aantal marktgerichte ondernemers te laten groeien. In paragraaf 4.2 wordt onderzocht hoe beleid voor de groep marktgerichte ondernemers kan bijdragen aan meer marktgerichte ondernemers in de sector. Paragraaf 4.3 schetst een beleid voor de groep volgers. Dit zal zich vooral richten op het opheffen van belemmeringen om een marktgerichte ondernemer te worden. Paragraaf 4.4 gaat in op het beleid voor achterblijvers.

4.2 Marktgerichte ondernemers waarderen en stimuleren

4.2.1 Twee beleidslijnen gericht op de doelgroep marktgerichte ondernemers

Zoals al eerder opgemerkt, hebben marktgerichte ondernemers het gevoel dat de sector het vanzelfsprekend vindt dat zij anderen helpen om marktgericht ondernemer te worden terwijl zij daar zelf geen hulp bij hebben gehad van de sector. Uit deze korte karakterisering komen twee zaken naar voren. Ten eerste dat de sector het vanzelfsprekend vindt dat marktgerichte ondernemers volgers helpen. Hun bijdrage wordt niet als een bijzondere bijdrage gewaardeerd. Ten tweede dat marktgerichte ondernemers zelf niet door de sector ondersteund worden bij het innoveren. Daarbij tekenen sectororganisaties aan dat marktgerichte ondernemers zelf zelden om ondersteuning vragen en niet aangeven wat hun behoeften zijn.

Tegen het argument dat marktgerichte ondernemers niet door sectororganisaties worden ondersteund, wordt vaak ingebracht dat ook marktgerichte ondernemers gebaat zijn bij een sector op een hoger niveau. Dat is slechts ten dele waar. Wanneer het verschil tussen sector en marktgerichte ondernemers groter wordt, zullen de marktgerichte ondernemers zich gemakkelijker kunnen onderscheiden en zijn er meer mogelijkheden om een meerprijs te krijgen voor een premiumprodukt. Een voorbeeld over bloeigarantie kan dit illustreren.

Sinds 1994 wordt vrijwel sectorbreed bloeigarantie gegeven op bollen. In werkelijkheid is met het huidige systeem deze garantie aan de consument niet te geven, omdat over de bewaring in de winkel geen afspraken zijn gemaakt. Wanneer dit sectorbrede systeem er niet was geweest, hadden marktgerichte ondernemers met een vorm van integraal ketenbeheer (IKB) in kunnen spelen op de wens van de consumenten naar meer zekerheid. Dat kunnen ze nu ook, maar het verschil tussen IKB-garantie en de sectorbrede bloeigarantie is moeilijker te communiceren dan tussen wel en geen bloeigarantie en daardoor is het moeilijker een meerprijs te krijgen.

Het beleid voor marktgerichte ondernemers moet zich dus op twee punten richten:

1. waardering voor de voortrekkersrol van marktgerichte ondernemers en voor hun bereidheid kennis en ervaring met de sector te delen;
2. ondersteuning van innovatie bij marktgerichte ondernemers. Deze twee lijnen worden in de volgende paragrafen uitgewerkt.

4.2.2 Waardering voor marktgerichte ondernemers

Waardering voor marktgerichte ondernemers betekent erkenning dat het niet vanzelfsprekend is dat marktgerichte ondernemers open zijn over hoe zij succesvol zijn geworden. Waardering kan zich op verschillende manieren uiten. Een belangrijke vorm is aandacht geven aan specifieke wensen van marktgerichte ondernemers. Dit wordt in 4.2.3 verder uitgewerkt. Daarnaast zou het vanzelfsprekend moeten zijn om marktgerichte ondernemers te betalen voor de tijd die ze stoppen in het doorgeven van kennis aan (nog)- niet-marktgerichte ondernemers. Een derde vorm van waardering bestaat uit het overtuigen van het vak dat een goed imago en vernieuwing in de sector afhankelijk is van het hebben van voldoende marktgerichte ondernemers. In de pers en in lezingen zou hier aandacht aan gegeven dienen te worden. Op die manier is er niet alleen waardering vanuit de organisaties, maar ontstaat er ook waardering vanuit het vak zelf. In het onderstaande schema zijn concrete acties geformuleerd om marktgerichte ondernemers te waarderen. Tevens is aangegeven wie de actie zou moeten ondernemen.

Actie	Door wie
- in de communicatie (gesprekken, lezingen, artikelen) benadrukken dat algemeen belang ook gediend is bij marktgerichte ondernemers	BvB, KAVB, IBC, PVS
- kennisoverdracht door marktgerichte ondernemers wordt betaald	BvB, KAVB en organisatoren van cursussen en kennisuitwisselingbijeenkomsten
- prijs innovatieve ondernemer	BvB en KAVB

4.2.3 Marktgerichte ondernemers stimuleren om voorloper te blijven

De voorsprong die voorlopers nu hebben, vloeit weg wanneer zij niet continu hun voorsprong uitbouwen. Goede ideeën worden geïmiteerd door de groep volgers, waardoor het concurrentievoordeel voor de voorlopers minder wordt. Voor voorlopers is het dus van levensbelang continu te vernieuwen. Een gericht sectorbeleid om marktgerichte ondernemers te stimuleren voorloper te blijven, kan dit ondersteunen.

Centraal in het voorloperbeleid staat maatwerk. Er wordt rekening gehouden met de specifieke behoeften van voorlopers. Voorloperbeleid stimuleert dat nieuwe ontwikkelingen vroegtijdig worden opgepakt en nieuwe ideeën worden ontwikkeld.

Voor een herkenbaar voorloperbeleid is het van belang dat zowel binnen de KAVB als binnen de BvB één persoon hiervoor verantwoordelijk is. Deze persoon kan binnen de eigen organisatie en in de sector een eigen gezicht geven aan het voorloperbeleid, het beleid coördineren en een centraal aanspreekpunt vormen. Voor het accountmanagement kan iemand van buiten worden aangetrokken of iemand binnen de huidige organisatie verantwoorde-

lijk worden gesteld. Het belangrijkste is dat de verantwoordelijke zich als accountmanager voor voorlopers profileert en voor binnen en buiten de organisatie een vast aanspreekpunt vormt.

De accountmanager heeft drie functies: belangenbehartiging, een makelaarsfunctie en de functie van stimulator van vernieuwing. Belangenbehartiging omvat het in verschillende overleggen onder de aandacht brengen van de belangen van voorlopers. De accountmanager kaart de onderzoeksvragen en promotiebehoeften aan bij de betreffende organisaties. Bovendien probeert hij knelpunten voor de voorlopers op te lossen. Om bekend te raken met de belangen van voorlopers onderhoudt de accountmanager contacten met hen. Voorgesteld wordt dat de accountmanager in een vroeg stadium een workshop organiseert met voorlopers, om behoeften en knelpunten boven water te halen. Op grond van de uitkomsten van de workshop kan de accountmanager prioriteiten formuleren.

Naast belangenbehartiging heeft de accountmanager ook een makelaarsfunctie. Hij brengt voorlopers uit de ene schakel in contact met gelijkgestemden in een andere schakel. Daarom bouwt de accountmanager een bestand op met telers, broeiers, bollenhandelaren, bloemenhandelaren, bloemisten en tuincentra die bereid zijn om samen te werken en informatie uit te wisselen. Een andere mogelijkheid die onderzocht moet worden, is in hoeverre het vlechtwerken door de Innovatie Centra van EZ hieraan een bijdrage kan leveren. Een ander facet van de makelaarsfunctie is het koppelen van vragen van voorlopers aan deskundigen die aan het beantwoorden van de vraag kunnen bijdragen. Van de accountmanager wordt dus gevraagd dat hij een goed overzicht heeft over instanties en personen die van belang kunnen zijn voor voorlopers.

Het derde taakveld van de accountmanager is het stimuleren van vernieuwing bij voorlopers. In de praktijk is dat vooral het creëren van mogelijkheden om nieuwe ontwikkelingen in de markt op te sporen. Een belangrijke bron van inspiratie voor het ontwikkelen van nieuwe concepten is informatie-uitwisseling met partijen in de markt en met trendsetters. Op dat terrein zijn al enige initiatieven genomen (ketenproject 60-63), maar die richten zich tot nu toe vooral op kwaliteitsaspecten en kennen maar een beperkt aantal deelnemers. In aanvulling op al lopende initiatieven lijkt het een goed initiatief om jaarlijks een bijeenkomst te organiseren om informatie uit te wisselen tussen voorlopers en trendsetters. Om deze bijeenkomst voor te bereiden, worden deze trendsetters, analoog aan de eerste fase van de trend-impact-analyse, geïnterviewd over de te verwachten ontwikkelingen in huis en wonen en in tuinen en tuinieren. Uit deze interviews worden de belangrijkste ontwikkelingen gedistilleerd. Deze worden op de bijeenkomst gepresenteerd en in de discussie zoveel mogelijk vertaald naar mogelijkheden voor de voorlopers om hierop in te spelen. Aan deze bijeenkomst kan gekoppeld worden de mogelijkheid om ideeën met trendsetters onder vier ogen te bespreken.

Vooruitlopend op de uitkomsten van het overleg van de accountmanager met de voorlopers zijn er al enige aanbevelingen voor het marktonderzoek te geven. Het huidige onderzoek geeft weinig aanknopingspunten voor de marktstrategie van marktgerichte ondernemers. Zij zijn geïnteresseerd in wie,

waar bollen en bolbloemen kopen en waarom, in welke segmenten zij zijn in te delen, en wat de wensen zijn van kopers en niet-kopers. Ook is informatie over te verwachten ontwikkelingen hierin van belang. Dit betekent een verschuiving van onderzoek dat vooral gericht is op het meten van prestaties van de sector, naar onderzoek dat zich richt op het signaleren van mogelijkheden.

De activiteiten die marktgerichte ondernemers zullen stimuleren om voorloper te blijven, zijn in het onderstaande schema samengevat.

Actie	Door wie
- aanstellen accountmanager die belangen van voorlopers behartigt, hun vragen beantwoordt en hen tot vernieuwing stimuleert	BvB en KAVB
- organiseren workshop met voorlopers over behoeften en knelpunten	accountmanagers
- bestand van voorlopers in diverse schakels	accountmanagers
- overzicht houden over instanties en personen die van nut kunnen zijn voor voorlopers	accountmanagers
- organiseren uitwisselingsbijeenkomst tussen voorlopers en trendsetters	accountmanagers
- trend-analyse	PVS of LEI-DLO
- aanpassing marktonderzoek	PVS

4.3 Volgers worden marktgerichte ondernemers

4.3.1 Risico is de grootste drempel

De grootste drempel om de overstap van volger naar voorloper te maken, is het nemen van risico. De volgers worden ondersteund met collectieve promotie, marktinformatie en belangenbehartiging en lopen beperkt risico. De marktgerichte ondernemers daarentegen hebben hun nek uitgestoken door nieuwe produktconcepten te introduceren en zelf hun promotie en/of distributie ter hand te nemen. Binnen de groep volgers heerst een risicomijdende cultuur. Om de overstap van volger naar marktgerichte ondernemer mogelijk te maken, zal iets aan het probleem van risico nemen, gedaan moeten worden.

Het is mogelijk dat de onbekendheid met het nemen van risico's ertoe leidt dat de risico's worden overschat. Sectororganisaties kunnen door het verstrekken van objectieve informatie over de omvang van investeringen bijdragen aan een reëler beeld van de risico's. Verder kan in de communicatie aandacht geschonken worden aan wat marktgerichte ondernemers doen om de risico's te verkleinen, bijvoorbeeld marktonderzoek, communicatie met afnemers, samenwerking met afnemers en risicospreiding over meerdere deelnemers. In artikelen in vakbladen wordt regelmatig over succesvolle marktgerichte ondernemers geschreven, om zo volgers te stimuleren over marktgericht werken na te denken. Het effect van deze artikelen kan worden vergroot door ze meer te schrijven vanuit het perspectief van gelopen risico's en acties om risico's te verkleinen.

Actie	Door wie
- stimuleren dat vakbladen artikelen over marktgerichte ondernemers schrijven vanuit risicoperspectief	BvB en KAVB
- communicatie over omvang van en omgaan met risico's	BvB en KAVB

Voordat verder wordt ingegaan op risico nemen als knelpunt voor alle marktgerichte ondernemers in spe, wordt eerst stilgestaan bij de specifieke problematiek van telers en broeiers.

4.3.2 Afnemers onbekend, de specifieke problematiek van telers en broeiers

De kansen op marktsucces met een nieuw veredelingsprodukt zijn beperkt. Veel nieuw veredelde produkten zijn voor grote groepen consumenten niet onderscheidend genoeg, omdat het assortiment al zeer breed is. De veredeling bedient wel degenen die altijd op jacht zijn naar iets nieuws, maar dit is een zeer beperkte groep consumenten. De toekomst ligt in het waarde toevoegen. Dit kan bijvoorbeeld door het produkt op een andere manier te presenteren of in een andere vorm aan te bieden. De meest geëigende partij om hierin initiatief te nemen is de handel.

Voor telers en (Nederlandse) broeiers zijn er nog meer belemmeringen om marktgericht te gaan werken. Er zit een informatiekloof tussen telers en groothandel/exporteurs. Exporteurs en groothandel weten niet welke nieuw veredelde produkten eraan komen en de teler en broeier weet niet wat er door afnemers verderop in het kanaal gevraagd wordt. Hierdoor ontstaan problemen met het afstemmen van vraag en aanbod. Telers en broeiers hebben hiervan het meeste last. Door het ontbreken van contact met afnemers en eindafnemers hebben zij onvoldoende zicht op ontwikkelingen in de markt en kunnen ze informatie over ontwikkelingen in de verschillende markten en binnen de verschillende consumentensegmenten niet naar het eigen bedrijf vertalen. Hiervoor is het noodzakelijk te weten naar welke landen hun produkten gaan, via welke afzetkanalen ze verkocht worden en hoe de eindgebruikers te typeren zijn. Zonder deze kennis en de juiste informatie kunnen telers en broeiers niet tijdig op inspelen op de markt. In de broeierij zijn de afstemmingsproblemen minder groot dan in de droogverkoop. Het hiernavolgende schema maakt dat duidelijk.

De aanpassingstijd aan de vraag in de markt is voor de broeierij 1 jaar en voor de droogverkoop minimaal 3 jaar. De lange terugkoppelingstijd vergroot het risico voor telers aanzienlijk. Het prijsmechanisme is voor hen te traag om een signaalfunctie te hebben.

Om marktgericht te kunnen gaan werken, is het zowel voor broeiers als voor telers noodzakelijk om direct contact te hebben met afnemers en de beschikking te hebben over betrouwbare informatie over ontwikkelingen in de markt. Gecontroleerde distributie aan exporteurs zonder tussenkomst van bemiddelaars lijkt een goede vorm om meer contact met de markt te krijgen. Risico's die anders door de bemiddelingsbureaus worden gedragen, kunnen nu

	Broeierij	Droogverkoop
Consument koopt voor het eerst het produkt (probeeraankopen)	dag 1	najaar jaar 1
Consument koopt wel of niet opnieuw het produkt (herhaalaankopen)	na 1-4 weken	najaar jaar 2
Detailhandel koopt opnieuw in op basis van eerste aankopen consument	dag 2	voorjaar jaar 2
Detailhandel koopt opnieuw in op basis van herhaalaankopen consument	na 1-4 weken	voorjaar jaar 3
Broeier/teler past assortiment aan op basis van prijs	binnen 1 jaar	najaar jaar 2 of 3
Aangepast assortiment op de consumentenmarkt	na 1 jaar	najaar jaar 3 of 4

via de Stichting Garantierегeling Bloembollen Handel (GBH) worden afgedekt. De huidige kwekersverenigingen zijn te vaak uitsluitend gericht op het terugverdienen van R&D. Deze organisatievorm kan echter ook gebruikt worden om het contact met afnemers te herstellen. Er ontstaan dan ook mogelijkheden om na periode van exclusiviteit de markt verder te ontwikkelen en zo trend te zetten en uit te bouwen.

4.3.3 Beperken van de risico's voor marktgerichte ondernemers in spe

In het algemeen vinden ondernemers risico's groter wanneer, door weinig kennis of ervaring, de onzekerheid groter is, wanneer de kosten hoger zijn en de terugverdientijd langer. Deze kenmerken kunnen ieder een aanknopingspunt vormen voor een beleid gericht op het verkleinen van risico's. Uit sectorpanelbijeenkomsten en uit individuele gesprekken met ondernemers is een vijftal knelpunten naar voren gekomen die ondernemers ervaren wanneer zij een nieuw produkt of een nieuw produktconcept op de markt willen zetten. Gesignaleerde knelpunten zijn: marktinformatie ten behoeve van het positioneren van specialiteiten, deskundigheid ten behoeve van produktontwikkeling, promotie voor deelsegmenten, financiële risico's en samenwerking. Bij elk knelpunt zal worden nagegaan hoe de risico's voor ondernemers verkleind kunnen worden. Tevens wordt aangegeven of sectororganisaties ondernemers hierbij kunnen ondersteunen.

Om te komen tot een keuze van een produkt/markt-combinatie, die verder ontwikkeld kan worden, moet de ondernemer een aantal vragen beantwoorden. Aan welke produktconcepten is behoefte gezien de ontwikkelingen in de markt, welke afnemers hebben deze behoefte en welke produktconcepten kan ik met mijn bedrijf in de markt zetten? Hoe meer gedetailleerd de informatie die hierover beschikbaar is, hoe minder de onzekerheid over de kansen van het produktconcept. Het verzamelen van voldoende informatie is

de verantwoordelijkheid van de ondernemer zelf. Ervoor zorgen dat met onderzoek aangesloten wordt op de informatiebehoefte van de marktgerichte ondernemer in spe, dient een onderdeel te zijn van het volgersbeleid.

Ondernemers zijn erbij gebaat dat er informatie beschikbaar is over ontwikkelingen bij afnemers en eindafnemers (consumenten). Deze informatie moet recent zijn en inzicht geven in te verwachten ontwikkelingen en bovendien gedifferentieerd zijn naar (eind)afnemerssegmenten. Dit type informatie maakt het mogelijk in te spelen op deelmarkten en trends en kansen in de markt te identificeren.

Een veelbelovende ontwikkeling is micromarketing voor de sierteelt (AKK-project, onder leiding van het PVS). Hiermee is het mogelijk informatie over detailhandel en koopgedrag van consumenten aan elkaar te koppelen. Een andere mogelijkheid om in te spelen op de nieuwe informatiebehoefte, is het opzetten van een Marketing Informatie Systeem.

Marktgericht ondernemen vraagt andere deskundigheid dan kostenminimalisatie in een prijsleiderstrategie. Produktontwikkeling en produktintroductie vergen marketingkennis, kennis over reclame, verpakkingen, strategische samenwerking, investeren enzovoort. De ondernemer moet afwegen of het personeel voldoende kennis heeft of dat inschakeling van deskundigen noodzakelijk is. Volgers zullen over het algemeen onvoldoende kennis in huis hebben om zelf het gehele traject van produktontwikkeling en -introductie te begeleiden. Het inhuren van deskundigen stuit op twee problemen: ten eerste, welke deskundigen men moet inhuren en ten tweede wordt het risico misschien onoverkomelijk groot wanneer er hoge kosten gemaakt moeten worden voor het inhuren van deskundigheid. Om de drempel voor volgers te verlagen, dient een deskundige produktontwikkeling aangesteld te worden, bijvoorbeeld bij het IBC. Voor sectorgenoten is de kennis en expertise van deze deskundige tegen een gesubsidieerde prijs in te huren. Zijn expertise kan ingezet worden om een produktidee verder uit te werken. Een goed uitgewerkt idee verlaagt het risico en de beperkte kosten die hier tegenover staan verhoogen het risico nauwelijks.

Volgers die marktgerichte ondernemers willen worden, zijn opeens zelf volledig verantwoordelijk voor promotie en kunnen op geen enkele ondersteuning rekenen. Alle promotie is ten behoeve van het collectief. Voor ondernemers betekent dit een groot risico. Ondernemers zullen veel vragen hebben over hoe promotie zelf opgezet kan worden. Een deskundige produktontwikkeling kan kennis die op het IBC aanwezig is, doorgeven aan ondernemers. Een andere vorm van volgersbeleid is het organiseren van een wedstrijd. Een panel van (eind)afnemers en trendsetters beoordeelt nieuwe produkt(concept)en. Het beste nieuwe produkt wordt door IBC gepromoot. Een dergelijke wedstrijd stimuleert het denken vanuit afnemers en zorgt dat ondernemers feedback krijgen op hun produktideeën. Bovendien nemen trendsetters kennis van de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van produktvernieuwing.

Om in te schatten hoe lang het duurt voordat investeringen in het nieuwe produktconcept zijn terugverdiend, heeft een ondernemer inzicht nodig in de verwachte kosten en baten. Hoe langer de terugverdientijd, hoe groter het risico. Een gegarandeerde meerprijs kan het risico voor de ondernemer verklei-

nen. Ook kan gedacht worden aan het opzetten van een revolving fund, waaruit risico's gefinancierd kunnen worden. Onderzocht moet worden in hoeverre hiervoor in de bollensector draagvlak verkregen kan worden en of er financiële en organisatorische mogelijkheden voor zijn. Ondersteuning via innovatiesubsidies van EZ is niet eenvoudig. De fondsen en Innovatie Centra richten zich op het ondersteunen van technologische innovaties. Marktinnovaties komen meestal niet voor ondersteuning in aanmerking.

Via samenwerking kan de ondernemer het risico met anderen delen. Samenwerken is niet gebruikelijk in het bollenvak. Iedere ondernemer wil volledig eigen baas zijn op het bedrijf. De handel in bloembollen heeft bovendien speculatieve elementen. Samenwerking tussen telers en exporteurs kan daarom alleen duurzaam zijn als de relatie exclusief is en beiden risico dragen. Sectororganisaties kunnen niet veel meer doen, dan de voor- en nadelen van samenwerken onder de aandacht brengen en zo het nadenken over samenwerken bevorderen. Een goed initiatief in dit kader zijn de ketenleerprojecten. Om marktgerichte ondernemers niet te frustreren zou het goed zijn verschillende groepen te hebben voor marktgerichte ondernemers en volgers.

Actie	Door wie
- informatie verzamelen en beschikbaar stellen over ontwikkelingen bij afnemers en eindafnemers	PVS aangestuurd door BvB en KAVB KAVB
- aanstellen deskundige produktontwikkeling	BvB, KAVB en IBC
- wedstrijd organiseren over en promotie van het beste nieuwe produktconcept	IBC
- onderzoeken mogelijkheden voor meerprijs en revolving fund	KAVB en BvB

4.4 Achterblijvers leveren basiskwaliteit

Een beleid gericht op achterblijvers dat tevens bij moet dragen aan meer marktgerichte ondernemers in de sector, richt zich vooral op het opschroeven van het minimumkwaliteitsniveau. Kwaliteitsnormen (regels voor remplacers, bloeigarantie) worden nu wel gesteld, maar te weinig nageleefd. Dit is zeer schadelijk voor het imago van het vak. De straffen op overtreding zijn te laag. Boetes dienen meer de portemonnee te raken. Bijvoorbeeld bij herhaalde overtreding meer vakheffing betalen (als bijdrage in de kosten van het herstellen van het imago). Ook kan er een zwarte lijst opgesteld worden die naar afnemers wordt opgestuurd.

Actie	Door wie
- aanscherpen minimumkwaliteitsnorm	PVS aangestuurd door BvB en KAVB
- effectiever straffen	PVS aangestuurd door BvB en KAVB

LITERATUUR

Hunt, S.D en R.M. Morgan (1995)

The Comparative Advantage Theory of Competition; Journal of Marketing 59; (April 1995): 1-15

Jain, S.C. (1993)

Marketing Planning & Strategy; Cincinnati USA; 4^e druk

Kotler, Ph. (1988)

Marketing management: analysis, planning, implementation and control;
New Jersey USA; 6^e druk

BIJLAGE

Bijlage 1 Uitgebreide trendbeschrijvingen

Trend naar persoonlijke expressie

Het interieur en de tuin zeggen iets over jezelf, ze geven uitdrukking aan jouw persoonlijkheid. Wat jij mooi vindt, dat staat voorop. Deze trend hangt nauw samen met een verdergaande individualisering. De moderne consument is zelfstandiger en zekerder van zijn zaak dan vroeger. Traditionele rolpatronen veranderen door meer vrouwenemancipatie. Het aantal werkende vrouwen neemt toe en mannen ontdekken hun gevoelsleven.

Of je zelf je tuin en huis inricht of het door een ander laat doen, het moet zo professioneel mogelijk gebeuren. Daarbij speelt geld een ondergeschikte rol. Er wordt gezocht naar informatie en cursussen om zelf specialistische kennis op te bouwen.

Mannen worden vaker betrokken bij de inrichting van huis of tuin. Dat betekent dat mannen vaker meebeslissen bij het kopen van boeketten. Op het gebied van tuinen ontstaan naast "vrouwelijke" tuinen, waarin veel aandacht is voor detail, ook "mannelijke" tuinen, waarin juist veel aandacht is voor het geheel. In de meer mannelijke tuinen worden planten met uitstraling in groepen bij elkaar geplant en is het kleurgebruik fel. In zo'n tuin treffen we bijvoorbeeld tulp, narcis, of Frittelaria imperialis aan, of bollen met een grote bloem op een hoge steel en met felle kleuren zoals, roze, oranje, geel, blauw.

Andere bollen die bij deze trend horen zijn:

- bol in mand of pot, mits heel opvallend of bijzonder;
- exclusieve bollen voor in de tuin;
- Dahlia als snijbloem (ook in tuin);
- bollen met een ongebruikelijke bloeiwijze (design-bollen).

Natuurlijke en nostalgische trend

Door de vertechnologisering van de samenleving heeft men meer behoefte aan natuur. Er is daarom een trend naar terugkeer naar de natuur. Men wil het natuurlijke beleven.

Zowel in het huis als in de tuin kiest de consument voor duurzame en kwalitatief hoogwaardige producten die de basisinrichting vormen. Voor de afwisseling en het creëren van een bepaalde sfeer gebruikt de consument tijdelijke versieringen. In huis kan dit een boeket zijn op een in het oog springende plaats, in de tuin kan dat met bollen.

Bij deze trend hoort ook een stukje nostalgie. Producten van vroeger doen mensen denken aan een tijd dat het milieu en de natuur nog niet verpest waren. Zo'n bloem of bol van vroeger wordt dan ook als milieuvriendelijk gezien. Hoewel de meeste consumenten zich niet echt milieuvriendelijker gedragen, hebben ze liever geen producten die geproduceerd worden met veel mest en bestrijdingsmiddelen.

Onder invloed van de natuurlijke trend krijgt de tuin een natuurlijke uitstraling. Het is een plek waar je de natuur merkbaar terug kunt vinden. Het aandeel van levend materiaal in de tuin wordt groter ten koste van het dode materiaal. Het kunstmatige verdwijnt en de tuin mag weer zijn gang gaan. Snoeien wordt steeds vaker achterwege gelaten. Het strakke gazon en grote oppervlakten gazon passen niet in deze tuin. Er ontstaat een groeiende belangstelling voor planten die hier thuis (lijken) te horen.

Planten die langs de weg staan, kunnen een plaatsje in de tuin krijgen en onkruid mag tussen de stenen groeien.

Mensen vinden het leuk om de wisseling van de seizoenen in de eigen tuin te zien. Men bootst de natuur na en creëert daarmee zijn "eigen" stukje natuur. In de tuin is een basisbeplanting met veel oorspronkelijke soorten aanwezig. De verwilderingsbollen worden de jaarlijks terugkomende accenten, de eenjarige planten en bollen de wisselende accenten. Er is een ordening en rangschikking die tussen een "stijve" en een "wilde" tuin inzit. Er is vraag naar bollen die na de bloei mooi blijven of langbloeiend zijn.

Het blad van de bol is bij voorkeur bossig groen, het heeft daardoor een bepaalde sierwaarde in de tuin. Het gazon wordt natuurlijker en biedt mogelijkheden om kleine bollen onder het grasveld te planten. Bollen waarvan men het uiterlijk minder natuurlijk vindt, worden in pot gezet, bijvoorbeeld *Oxalis deppei* en *Anemone de Caen*.

De tuin hoeft niet het hele jaar door groen te zijn, de herfst- en wintertuin is ook mooi. Late zomer- en zeer vroege voorjaarsbollen geven accenten. Er is een gat in de markt voor nieuwe soorten die tussen november en januari kunnen bloeien. De echte milieubol breekt slechts langzaam door, maar is wel belangrijk voor trendsetters.

Welke bollen horen bij de natuurlijke en nostalgische trend?

- geurende bolgewassen;
- langbloeiende bollen;
- bollen die na de bloei ook sierwaarde hebben;
- bollen die bossig groeien;
- botanische bollen;
- verwilderingsbollen;
- bolgewassen met oorspronkelijke kleuren;
- bolgewassen met zachte kleuren;
- bollen die in een dichte beplanting een mooi geheel vormen;
- milieubol;
- nieuwe soorten die tussen november en januari bloeien.

Welke bloemen horen bij de natuurlijke trend?

- grote veldboeketten;
- boeketten in barokke stijl;
- boeketten die ook na verwelking sierwaarde hebben.

Boeketten worden zeer groot. Het zijn uitgesproken boeketten die bijvoorbeeld geheel uit veldbloemen bestaan of juist gemengde boeketten met bol- en snijbloemen en vaste planten.

Boeketten en schikkingen hebben een zogeheten "barokke" stijl: ze zijn asymmetrisch en hebben beweeglijke lijnen. Bolbloemen worden gecombineerd met bijvoorbeeld mandarijnen (inspiratiebron zijn ornamenten uit de beeldhouwkunst zoals draperieën, vruchten en kleuren). Boeketten hebben ook na verwelking een sierwaarde.

Trend naar gemak

Niet het inkomen, maar de beschikbare tijd speelt een belangrijke rol bij de inrichting van huis en tuin. Hierdoor moet alles zo praktisch mogelijk ingericht zijn. Bedieningsgemak en gebruikersgemak staan voorop. Er zullen minder kamerplanten in

de vensterbank staan. Planten die in huis staan zullen bijzonder zijn en groot. De aandacht verschuift van planten binnenshuis naar planten buitenshuis.

Mensen hebben weinig tijd en zijn op zoek naar gemak. Men is bereid er geld voor uit te geven, maar verwacht dan wel een goed produkt en goed advies terug.

In de tuin is gemak absoluut niet hetzelfde als met beton betegelde oppervlakten. De gemakstuin is niet protserig. Het groeit uit zichzelf. Er staan planten in die in de streek passen en bollen die niet ieder jaar moet worden opgegraven. De consument wil zekerheid dat de gekochte bollen ook gaan bloeien. Planten moeten zichzelf vermeerderen. Ze zijn makkelijk en kunnen tegen een stootje. Bloemen kunnen tegen de wind. Er is behoefte aan een gemakstuin zowel vanuit het geen tijd hebben als vanuit onzekerheid en geen ervaring met tuinieren. De trend naar gemak kan ook vertaald worden naar het verkopen van voorgetrokken bollen en pakketten bollen.

Voor in huis vraagt de consument naar "ziet-er-goed-uit-planten", die je alleen maar hoeft water te geven. De vensterbank staat niet vol met planten. Planten worden op een decoratieve manier gebruikt. Men vraagt kant-en-klaar produkten. Bijvoorbeeld een al opgepotte Amaryllis. Er is vraag naar makkelijk te onderhouden bloembollen en naar makkelijke bloemen. Kleine bolsoorten in pot.

Men wil volgroeide planten omdat er geen geduld is om te wachten: voorge-trokken vroege bollen en voorgetrokken zomerbollen. Alle groene produkten dienen direct consumeerbaar te zijn. Er is veel belangstelling voor planten die massa maken. Liefhebbers van tuinen willen veel eigen inbreng in de tuin hebben.