MARKETING & COÖPERATIE

Rapport door de Werkgroep Marketing

Nationale Coöperatieve Raad
voor land- en tuinbouw

1993

Copyright: 1993 Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw, Rijswijk

Uitgeverij Eburon
Postbus 2867
2601 CW Delft

Drukwerk: Haveka Alblasserdam
Bindwerk: Van Strien Dordrecht

Alle rechten voorbehouden

ISBN 90-5166-336-6

VOORWOORD

In de Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw (NCR) zijn vrijwel alle coöperaties die werkzaam zijn in de Nederlandse land- of tuinbouw verenigd. De NCR heeft als doel het coöperatief ondernemerschap te versterken. Eén van de manieren waarop de NCR dit invult, is via commissies, bestaande uit deskundigen-vertegenwoordigers uit een aantal van haar leden-coöperaties. Deze commissies nemen een belangrijk onderwerp uit de coöperatieve sector bij de kop en trachten een advies te formuleren voor de oplossing van het betreffende vraagstuk. Het advies is gericht op de coöperatieve sector als geheel.

In de periode 1991-1992 is een dergelijke commissie rondom het thema 'marketing' geformeerd. Deze bestond uit:

- ir.ing. H. de Boon, Cebeco-Handelsraad
- prof.dr.ir. G. van Dijk, NCR
- drs. J. van Gent, Campina Melkunie (tot 1 augustus 1992)
- P.M.G. Hendrick, VBN
- drs. A.J. Huige, Suiker Unie
- drs. N.R.M. Hendriksen, Coveco
- mr. J. Kras, Hortimarc
- prof.dr.ir. M.T.G. Meulenberg, Landbouwuniversiteit
- ir. A.J.A. Oomen, CHV
- ir. C.J. Riensema, NCR
- ir. A.A.M. Sweep, CBT

De taak van deze werkgroep was te analyseren hoe het marketingbeleid van coöperaties kan worden versterkt en welke bijdrage de NCR daaraan kan leveren. De resultaten hiervan zijn neergelegd in dit rapport.

prof.dr.ir. M.T.G. Meulenberg,
voorzitter Werkgroep Marketing

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

HOOFDSTUK I: INLEIDING 1

HOOFDSTUK II: DYNAMIEK IN DE AFZETMARKTEN VAN COÖPERATIEVE ONDERNEMING 4

2.1. Inleiding 4
2.2. De afnemer 4
2.3. Concurrenten van de Nederlandse agrarische sector en agribusiness 10
2.4. De overheid als beïnvloeder van het marktgebeuren 11

HOOFDSTUK III: MARKETING DOOR DE AGRIBUSINESS IN HET HUIDIGE KRACHTENVELD 13

HOOFDSTUK IV: MARKETINGSTRATEGIE VAN COÖPERATIES 17

4.1. Inleiding 17
4.2. De missie van de coöperatie 17
4.3. De marktstrategie van de coöperatieve onderneming 19
4.4. Het realiseren van de wenselijke marketingstrategie 22
4.4.1. Ketenmarketing is noodzakelijk voor de marketing van agrarische produkten 22
4.4.2. Interne marketing is van belang voor de implementatie van een marketingplan 25
4.4.3. Verhoging van de marktstrategische expertise van bestuurders 25
4.5. Organisatorische aspecten en marktgerichtheid van de coöperatieve onderneming 26
4.5.1. Algemene ondernemingskarakteristieken die een marktgericht beleid bevorderen 27
4.5.2. Naar nieuwe organisatorische structuren 29
4.6. Wat betekent de geschetste evolutie voor boer en tuinder? 35

HOOFDSTUK V: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN 37

GERAADPLEEGDE LITERATUUR 40

HOOFDSTUK I

INLEIDING

De marktsituatie en het politieke klimaat waarin ondernemingen uit de Nederlandse landbouw en agribusiness opereren, is in de afgelopen jaren aanzienlijk veranderd. De verwachting is dat de ontwikkelingen zich de komende jaren versneld zullen voortzetten.

Wanneer de huidige trends zich voortzetten, zal de toekomstige marktsituatie worden gekenmerkt door vergroting van de potentiële afzetmarkt als gevolg van Europa '92, Oost-Europa en GATT, en door meer concurrentie tussen de bedrijven uit de agribusiness. De toekomstige politieke situatie kenmerkt zich door verschuiving van export- en prijsondersteuning naar inkomensondersteuning en meer regulering van de agrarische produktiewijzen uit het oogpunt van milieu.

De coöperatieve ondernemingsvorm is in Nederland sterk ontwikkeld. De coöperaties in de kredietverlening, aankoop, verwerking en handel zijn dominant geworden. Onder het regime van het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid, het GLB, in de EG en de snelle produktiegroei in de Nederlandse land- en tuinbouw is het coöperaties voor de wind gegaan. In de jaren tachtig echter dienden zich de eerste tekenen van een trendbreuk aan. De groei zwakte in de meeste sectoren af. Eveneens vonden andere fundamentele ontwikkelingen in de coöperatieve ondernemingsvorm plaats zoals samensmelting van regionale coöperaties. Door de sterke groei van de coöperatieve ondernemingen en de veranderingen in de internationale voedingsmiddelenindustrie en -distributie is de strategie van de coöperatieve onderneming verzelfstandigd. De coöperatieve onderneming kreeg een eigen dynamiek. Hierdoor ontstond erosie van de relatie met de leden.

In het licht van de toekomstige ontwikkelingen bij coöperaties en in hun toeleverende en afzetmarkten ondergaat de ondernemingsstrategie van coöperaties belangrijke veranderingen. De algemene aanbeveling van de Commissie Van der Stee uit 1989 luidt dat de Nederlandse agribusiness een marktstrategie van marktleider moet volgen om minder afhankelijk te worden van het markt- en prijsbeleid. De werkgroep acht dit advies nog steeds uiterst relevant voor de agrarische coöperaties in de komende jaren. Zij interpreteert marktleiderschap daarbij als het innemen van een dominante positie in de marktsegmenten, die de coöperatie tot haar kernactiviteiten rekent. De werkgroep zal nog ingaan op de alternatieve wijzen waarop coöperaties een marktleiderschap vorm kunnen geven. Zij beperkt zich hier tot de opmerking dat een marktgericht ondernemingsbeleid een noodzakelijke voorwaarde vormt voor een

marktleider-strategie. Dit impliceert een verschuiving van een produktiegericht naar een marktgericht ondernemingsbeleid.

Diverse coöperatieve ondernemingen zijn op dit moment op weg van een produktie- naar een marktgerichte onderneming. Zij vormen de 'innovators' in het ontwikkelingsproces dat ook de primaire agrarische sector zelf doormaakt. Hoewel veel coöperatieve ondernemingen en hun leden zich bewust zijn van de noodzaak van deze ontwikkeling, ligt hier nog een belangrijke taak voor de coöperatieve agribusiness.

Aanbevelingen Commissie Van der Stee:

- Wil Nederland zijn sterke positie op EG-markten blijven behouden, dan moet meer nadruk worden gelegd op kwaliteit en hoge toegevoegde waarde.
- De primaire producent zal produkten moeten voortbrengen die zijn afgestemd op de marketingstrategieën van de afnemers.
- Coöperaties moeten een sterkere positie in de markt verwerven.
- Coöperaties, of coöperatieve holdings, moeten een draagmoederfunctie voor marktinitiatieven vervullen.
- Het ondernemingsresultaat van coöperaties moet, naast uitbetalingsprijs, ook worden beoordeeld op produktinnovatie, marktaandelen etc.

De overgang van een produktie- naar een marktgerichte onderneming vergt tijd. Coöperatie-besturen en -management ontmoeten tijdens dit proces een aantal belangrijke vraagstukken, die vaak samenhangen met de specifieke aard van het cooperatief ondernemen. Zoals fundamenteel coöperatieve vraagstukken op het terrein van financiering, van de relatie met de leden, van de organisatiestructuur, van de bestuurlijke organisatie en van de coöperatieve cultuur.

Deze transformatie van produktiegerichte naar marktgerichte onderneming is dus een belangrijke gemeenschappelijke opgave van de Nederlandse coöperatieve sector. Dit geldt met name voor de vragen en opgaven, die samenhangen met het coöperatieve karakter. Het belang van deze problematiek heeft ertoe geleid dat door de Nationale Coöperatieve Raad een werkgroep is ingesteld, die gevraagd is om advies uit te brengen over de vraag:

"Hoe kan het marketingbeleid van de Nederlandse agrarische coöperaties worden versterkt in het licht van verwachte marktontwikkelingen?"

De werkgroep heeft deze opdracht uitgewerkt onder gebruikmaking van een aantal analyses en aanbevelingen met betrekking tot de toekomstige marktstrategie van de Nederlandse landbouw, zoals die van de Commissie Van der Stee. De werkgroep heeft hierbij getracht zowel de consequenties voor de coöperatieve onderneming i.c. haar bestuur en management te behandelen, als de consequenties voor Nederlandse boeren en tuinders, als eigenaars én afnemers (of leveranciers) van deze coöperatieve ondernemingen. Zij heeft haar bevindingen in dit rapport als volgt gestructureerd. Eerst worden de belangrijkste ontwikkelingen in de markten van Nederlandse landen tuinbouwprodukten geanalyseerd (hoofdstuk 2). Daarna wordt ingegaan op de wenselijke ontwikkelingen in de marketing van agrarische produkten gezien deze marktontwikkelingen (hoofdstuk 3). Vervolgens worden de wenselijke strategische en organisatorische ontwikkelingen in het marketingbeleid van coöperatieve ondernemingen geformuleerd (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 zijn de conclusies samengevat. Tevens wordt in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen gedaan over de rol die de Nationale Coöperatieve Raad kan vervullen bij het ondersteunen van coöperaties in het proces naar een marktgeoriënteerde coöperatieve sector.

De werkgroep is zich ervan bewust dat door het omvatten van de gehele Nederlandse coöperatieve sector in haar advies, niet alle verschillende sectoren die hieronder vallen, uitvoerig zijn behandeld. Zij heeft echter met dit rapport een richtlijn willen geven die handvatten biedt voor een sectorspecifieke invulling.

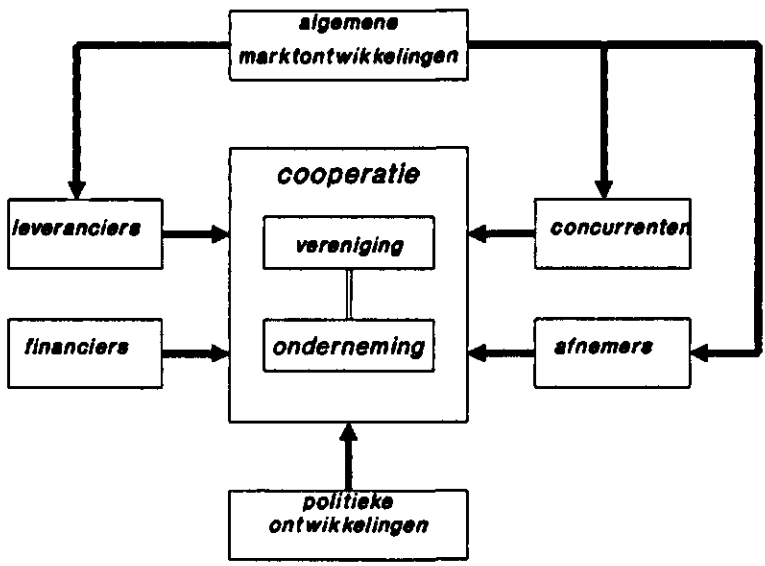
HOOFDSTUK II

DYNAMIEK IN DE AFZETMARKTEN VAN COÖPERATIEVE ONDERNEMINGEN

2.1. Inleiding

De markten, waarin coöperaties werkzaam zijn, ondergaan fundamentele veranderingen, die van grote betekenis zijn voor het beleid van deze coöperaties. Deze veranderingen worden besproken aan de hand van figuur 1. De figuur geeft het krachtenveld weer waarin de coöperatie functioneert. Deze krachten worden hier in het kort behandeld.

Het cooperatieve krachtenveld

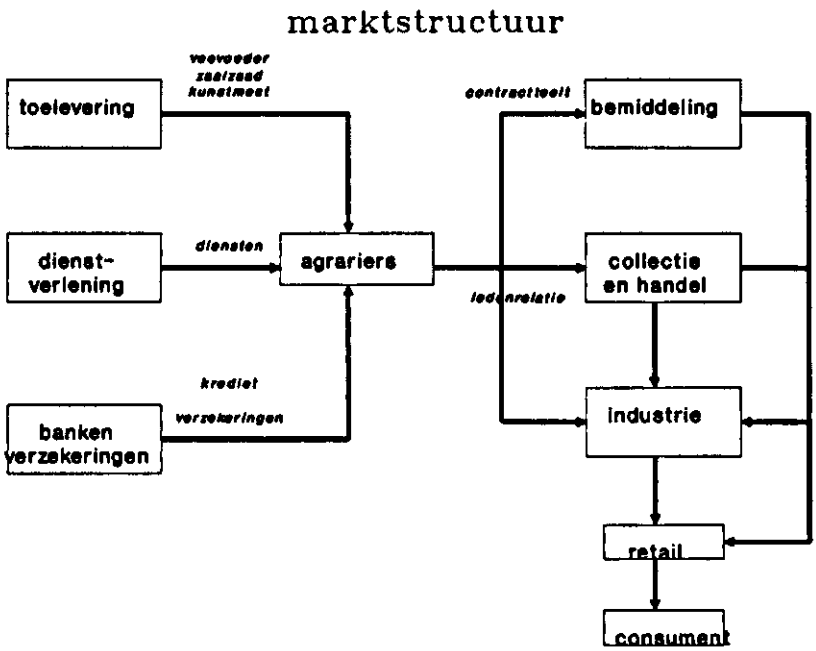


Figuur 1

2.2. De afnemer

De agrarische coöperatieve onderneming bedient een uiteenlopend scala van afnemers. De aan- en verkoopcoöperaties verkopen produkten aan boeren en tuinders. De

afzet- en verwerkingscoöperaties verkopen produkten aan de industrie en, via de handel, aan consumenten. De structuur van het geheel aan afzetmarkten waarop coöperaties opereren, is weergegeven in figuur 2. De volgende punten zijn van belang voor het toekomstig marktgedrag van deze afnemers.



Figuur 2

De agrarische onderneming als afnemer van de coöperatie

Het inkoopgedrag van boeren en tuinders is afhankelijk van het type bedrijf (zowel het bedrijfstype als de bedrijfsgrootte), de levenscyclus van het bedrijf, de moderniteit van de bedrijfsvoering en van het bedrijfsresultaat. Uit onderzoek blijkt dat een aantal boeren een hoge mate van leverancierstrouw toont.

De economische problemen in de landbouw en de randvoorwaarden die de overheid aan het produktieproces stelt, met name uit oogpunt van milieu, zijn van groot belang voor de aankoop van grondstoffen en produktiemiddelen door agrariërs. De groeiende vraag om hoge en/of duidelijk gespecificeerde produktkwaliteit is hiervoor evenzeer van belang.
De agrariër als inkoper van grondstoffen en produktiemiddelen zal:
- meer interesse hebben in geavanceerde produktiemiddelen en diensten met name op het terrein van de electronica en van de computer-gestuurde systemen;
- zich zakelijk en scherp financieel calculerend opstellen;

- behoefte hebben aan partnership met zijn leverancier;
- zoeken naar effectieve, economische oplossingen voor zijn milieuproblemen, al dan niet als gevolg van overheidsmaatregelen.

Dit betekent dat de leverancier van grondstoffen en produktiemiddelen veel aandacht moet besteden aan assortimentsbeleid, aan de milieu-aspecten van zijn produkten, een concurrerend prijsbeleid moet voeren en meer dan voorheen door service en samenwerking een relatie met de agrariër moet opbouwen: de leverancier van grondstoffen en produktiemiddelen wordt als het ware een 'problem solver' van de agrariër. Hij kan zich hierbij niet beperken tot de efficiency van het agrarisch produktieproces, maar moet in toenemende mate de kwaliteit van het agrarisch eindprodukt in de marketing van zijn toeleveringsprodukten betrekken.

Het aantal bedrijven in de land- en tuinbouw neemt voortdurend af. Eveneens verminderen de gebruikte hoeveelheden produktiemiddelen, zoals veevoeder en kunstmest, als gevolg van milieu- maatregelen. Hierdoor neemt het aantal kopers in de markt van agrarische produktiemiddelen en het gekochte volume af. Dit heeft uiteraard een grotere concurrentie tot gevolg, die nog wordt aangewakkerd door de snelle veranderingen in de behoeften van boeren en tuinders.

De consument als afnemer van agrarische produkten

Er doen zich talrijke veranderingen voor bij consumenten. Samenvattend:

- De groei in het verbruik van agrarische produkten is naar hoeveelheid gemeten bescheiden, met uitzondering van siergewassen. Gedurende de periode 1980 tot 1990 steeg het verbruik van voedings- en genotmiddelen in Nederland naar volume gemeten met 13%. Dit cijfer verschilt per agrarisch produkt. In het algemeen verschuiven de consumentenuitgaven aan voedingsmiddelen van primaire produkten, zoals suiker, melk, margarine en boter, naar samengestelde produkten en naar calorie-arme en vet-arme primaire produkten, zoals verse groenten, fruit en pluimveevlees.

- Demografische veranderingen zijn van grote betekenis voor de consumptie. Het aantal consumenten vertoont in West-Europa slechts een bescheiden groei. Andere belangrijke demografische ontwikkelingen zijn de vergrijzing van de bevolking en de kleiner wordende huishoudens.

- De levensstijl wijzigt. De consument is mobieler, er zijn meer buitenshuis werken de vrouwen en gemak in het gebruik van voedingsmiddelen is mede om die reden van groot belang. Waarden ondergaan wijzigingen, met name gezondheid en milieu krijgen meer betekenis, en werken door op de waardering die consumenten aan bepaalde voedingsmiddelen toekennen.

- De consument wordt kwaliteitsbewuster, waarbij kwaliteit hier wordt opgevat als het beantwoorden aan de verwachtingen van consumenten. Dit blijkt onder meer uit het feit dat voor veel voedingsmiddelen de inkomenselasticiteit van de vraag gemeten in uitgaven, hoger is dan die gemeten in hoeveelheid. Hierbij moet worden vastgesteld dat de Westeuropese consument, een belangrijke afnemer van Nederlandse landbouwprodukten, kwaliteitsbewuster is dan de Nederlandse consument.

  In het algemeen blijken voedingswaarde, kunstmatige additieven, energie en zintuiglijke eigenschappen van belang in de kwaliteitsbeleving van voedingsmiddelen door consumenten. De betekenis van deze eigenschappen voor de kwaliteitsbeleving en consumentenvoorkeur verschilt tussen produkten. Zo blijken de factoren gezond/natuurlijk en smaak een belangrijke rol te spelen in de kwaliteitsbeleving en in de consumentenvoorkeur bij vleeswaren. Merk, winkel, verpakking en prijs blijken belangrijke indicatoren voor de vorming van een kwaliteitsbeeld door consumenten. De betekenis van gezondheid en van het natuurlijke in de consumentenbeoordeling van levensmiddelen wordt ook door recent internationaal onderzoek aangetoond.

  Deze kwaliteitstrend onderstreept de noodzaak voor producenten van agrarische produkten om de uiterste zorg te besteden aan de produktkwaliteit, waarbij produktkwaliteit vanuit de gezichtshoek van de consument moet worden bezien.

- Er bestaan tendenties zowel tot homogenisering als tot individualisering van het consumentengedrag. Er is een aantal overeenkomstige trends in de leefwijze van consumenten in verschillende Europese landen, zoals meer vrije tijd, meer buitenshuis werkende huisvrouwen, vergrijzing van de bevolking, meer vakantie en mediaconsumptie, met name T.V. Ook geldt voor veel Westeuropese voedingsmiddelenconsumenten dat het verbruik naar volume een verzadigingsniveau heeft bereikt.

Deze overeenkomstige ontwikkelingen in de leefstijl leiden tot homogenisering in behoeften en gedrag van voedingsmiddelenconsumenten, zoals in een behoefte aan meer gemak, aan variatie in het verbruik en aan gezonde en natuurlijke produkten. Deze homogeniseringstrend wordt versterkt door een snelle verspreiding op internationale schaal van succesvolle produkten, door internationale merken en door internationalisatie van de levensmiddelendistributie.

Daartegenover hebben consumenten de neiging om zich door middel van specifieke consumptie te onderscheiden van anderen. De aanzienlijke koopkracht van de gemiddelde Westeuropese consument biedt meer mogelijkheden om deze individualisering te verwezenlijken. De behoefte aan variatie wordt door het hoge verbruiksniveau van een aantal voedingsmiddelen versterkt.
Deze individualisering van en variatie in de consumptie stimuleren de vraag naar een breed gevarieerd produktaanbod. Dit geldt met name voor luxe produkten en

produkten die door hun speciale karakter duidelijk bij een bepaalde levensstijl aansluiten, zoals alternatief geproduceerde voedingsmiddelen.

De levensmiddelendetailhandel als afnemer van agrarische produkten

De ontwikkelingen in de levensmiddelendetailhandel zijn van grote betekenis voor de marketing van agrarische produkten. De levensmiddelendetailhandel raakt in toenemende mate geconcentreerd in de handen van een beperkt aantal grote winkelketens die nationaal of regionaal opereren. In de laatste jaren groeit de betekenis van internationaal opererende grootwinkelbedrijven. Het beleid van deze grootwinkelbedrijven is gekenmerkt door een eigen marketingbeleid, grote aandacht voor kostenbesparingen, met name in de logistiek, en een sterke concentratie van de inkoop. Deze inkoopconcentratie wordt vaak nog versterkt door de vorming van internationale allianties, die gezamenlijk bepaalde produkten inkopen.

Als gevolg van deze karakteristieken zijn deze afnemers geïnteresseerd in produkten die hun marketingbeleid ondersteunen, in kwaliteit, milieuvriendelijkheid en innovatief karakter van de produkten. Zij stellen hoge eisen aan de service, met name aan de logistieke service en zijn scherp in hun prijsstelling. Belangrijk is de groeiende betekenis van de eigen merken.

Niet alleen voor fabrikanten van merkartikelen en handelsmerken is dit een belangrijke ontwikkeling, maar ook voor producenten van verse, onbewerkte, merkloze produkten (bijvoorbeeld tuinbouwprodukten).

Deze ontwikkelingen in de levensmiddelendetailhandel leiden ertoe dat marketeers van agrarische produkten relaties, 'partnerships', met de levensmiddelendetailhandel ontwikkelen. Om duurzame relaties te ontwikkelen dient de leverancier van land- en tuinbouwprodukten grote hoeveelheden van gewenste kwaliteit te kunnen produceren, respectievelijk de technologische en de organisatorische capaciteiten te bezitten om aan deze klanten commercieel interessante proposities te doen.

Het is een vergaande vereenvoudiging om de agrarische en voedingsmiddelenindustrie te schetsen als de afhankelijke van het grootwinkelbedrijf. Producenten van agrarische produkten zijn voor de levensmiddelendetailhandel interessanter naarmate zij zich door een aantrekkelijke kwaliteit van produkten en diensten onderscheiden van overige aanbieders en een speciale band met de finale consument, zoals in de vorm van merktrouw, tot stand hebben gebracht. Het is echter niet gemakkelijk om in de produktie van levensmiddelen unieke uitgangsposities te ontwikkelen.

Deze ontwikkelingen in de levensmiddelendetailhandel onderstrepen de noodzaak dat de primaire agrarische sector en de agro-industrie produkten en diensten ontwikkelen, die inspelen op de behoeften van de markt en waardoor zij zich in de markt

kunnen onderscheiden. Dit vereist een marktgericht beleid, veel aandacht voor de kwaliteit en innovatie van produkten en diensten. Creëren van onderscheid van het produktaanbod door middel van merkpolitiek vormt hierbij een belangrijk hulpmiddel.

De industriële onderneming als afnemer van agrarische produkten als grondstof

Agrarische produkten worden als levensmiddel meestal pas na industriële verwerking aan consumenten verkocht. Niet alleen sterke posities in (internationale) consumentenmarkten zijn voor coöperaties van belang. Daarnaast groeien de mogelijkheden op de markt van industriële produkten, zoals grondstoffen en halffabrikaten. Veel agrarische coöperaties zijn reeds lang actief in de verwerking van primaire agrarische produkten tot ingrediënten voor eindprodukten. Voorbeelden hiervan zijn zoetstoffen, vezelstoffen, kruiden, bakkerijgrondstoffen, zetmeel en eiwitten.
Terwijl mondiaal gezien de landbouw een belangrijke producent van industriële grondstoffen en halffabrikaten voor non-food doeleinden is (geweest), zoals bij katoen, rubber en hout, geldt dit in mindere mate voor de Nederlandse land- en tuinbouw en agribusiness. Nederlandse voorbeelden zijn onder meer aardappelzetmeel, speciale produkten uit melkeiwitten, caseïnaten en vlas.

Deze produktie van grondstoffen en halffabrikaten wordt voor de Nederlandse agribusiness belangrijker. Soms begonnen als nevenactiviteit, gericht op een betere valorisatie van bijprodukten, groeit zij uit tot zelfstandige activiteit die gericht is op een structurele vergroting van de afzetmogelijkheden voor land- en tuinbouw en agribusiness. Dit is van belang omdat de vraag naar voedingsmiddelen, naar volume gemeten, slechts in beperkte mate groeit. Agrificatie gericht op produktie van speciale grondstoffen voor industriële doeleinden is in dit kader evenzeer van belang. Vooralsnog zijn de mogelijkheden in dit opzicht bescheiden. De industriële behoeften aan speciale grondstoffen van natuurlijke origine, zoals in de farmaceutische industrie en de roep naar duurzame produktiewijzen vergroten echter de mogelijkheden van agrificatie. De Nederlandse land- en tuinbouw en agribusiness zullen op dit terrein alert moeten blijven, met name door gemeenschappelijk onderzoek.

Bij de afzet van industriële grondstoffen en halffabrikaten is sprake van industriële marketing, of van 'business to business' marketing. De fundamentele uitgangspunten van industriële marketing zijn, evenals bij de consumentenmarketing, afnemersgerichtheid en een integraal beleid ten aanzien van de marketinginstrumenten. De uitwerking van de marketing verschilt echter door de relatief grotere betekenis van relaties met afnemers, van service tot co-makership, terwijl de aankoop door een industriële onderneming vaak door een inkoopcentrum geschiedt in plaats van door één persoon.
Trends in industriële marketing zijn: certificering van kwaliteit, belang van het intellectuele eigendom, co-makership (gezamelijke produktontwikkeling), ketenbe-

heersing en snelheid (op tijd leveren om voorraden bij afnemers klein te houden, just-in-time). Deze trends zijn ook relevant voor de industriële marketing van industriële grondstoffen en halffabrikaten van agrarische origine. Speerpunten van dergelijke marketingoperaties zijn hoge produktkwaliteit en goede service, met name logistieke service. Men zal hierbij moeten investeren in de relatie met afnemers en in produktontwikkeling.

2.3. Concurrenten van de Nederlandse agrarische sector en agribusiness

De Nederlandse agrarische sector en agribusiness kunnen in veel opzichten de concurrentie met buitenlandse producenten goed aan. Dit blijkt uit de sterke exportposities die in en buiten de EG zijn opgebouwd. De efficiency van de Nederlandse agrariërs, de goede infrastructuur op het gebied van onderzoek, onderwijs, voorlichting en afzet en de gunstige ligging ten opzichte van de belangrijke Westeuropese consumptiecentra spelen hierin een belangrijke rol. Deze concurrentiepositie verschilt overigens tussen produkten en is bijvoorbeeld sterker in de sierteelt dan in de akkerbouw. De volgende ontwikkelingen zijn van invloed op de Nederlandse concurrentiekracht:

- De éénwording van de EG-markt vergroot de mogelijkheden voor Nederland in andere EG-landen, maar biedt ook andere agrarische exporteurs, zoals Frankrijk, Spanje, België en Ierland nieuwe mogelijkheden. Veranderingen in het EG-landbouwbeleid wijzigen eveneens de concurrentieverhoudingen.

- De overgang naar een markteconomie in de Oosteuropese landen vergroot de mogelijkheid van exporten uit deze landen, maar schept ook mogelijkheden voor Nederlandse ondernemingen om uitgangsmateriaal, kennissystemen en eindprodukten naar deze landen te exporteren.

- De eisen die de samenleving stelt aan het behoud en de verbetering van het milieu en de voorloperspositie die Nederland hier inneemt, leiden in de intensieve Nederlandse land- en tuinbouw tot hogere kosten dan in andere EG-landen.

Voorgaande marktontwikkelingen betekenen dat de Nederlandse agrarische sector en agribusiness vooral moeten concurreren door het bedienen van specifieke segmenten (focus) en door het realiseren van hoge produktkwaliteit (differentiatie) en goede service, met name op het gebied van de logistiek (just-in-time, verpakking, koeling). Prijsconcurrentie is minder aantrekkelijk in een markt met een groeiend aantal aanbieders, dat relatief beter op prijs dan op kwaliteit kan concurreren, en in een markt die gekenmerkt wordt door een zwak groeiende vraag van kwaliteitsbewuste, welvarende consumenten.

2.4. De overheid als beïnvloeder van het marktgebeuren

De betrokkenheid van de overheid bij primaire land- en tuinbouw en agribusiness is sinds lange tijd groot. Oorzaken hiervoor zijn de strategische betekenis van de voedselvoorziening, het (in vroeger tijden aanzienlijk aandeel) van de land- en tuinbouw in nationaal produkt en beroepsbevolking, maar ook de bedrijfstakstructuur van kleine agrarische ondernemingen die individueel een zwakke marktpositie innemen.

De overheid ondersteunt de landbouw met rechtstreekse prijs- en inkomenssteun. Door voorlichting, onderwijs en onderzoek, stelt zij tevens randvoorwaarden aan de produktie en afzet van agrarische produkten. Overigens moet opgemerkt worden dat deze randvoorwaarden, zoals Warenwet en milieuwetgeving, uiteindelijk bijdragen aan een betere marktpositie van de Nederlandse land- en tuinbouw.

In het overheidsbeleid ten aanzien van de agrarische sector doen zich veranderingen voor. Deze worden met name gevoed door onvrede van de samenleving met de hoge overheidsuitgaven aan de landbouw en de bezorgdheid over de invloed van de land- en tuinbouw op het milieu. Het GLB staat niet alleen onder kritiek vanwege de hoge kosten, maar ook wegens het feit dat het EG markt- en prijsbeleid de relatie van de Europese landbouw met de markt heeft verzwakt. Door de gegarandeerde richtprijzen wordt de produktie van marktoverschotten gestimuleerd, waardoor de wereldmarkt, met name de landbouw in ontwikkelingslanden, wordt verstoord.

De plannen van MacSharry, gericht op lagere kosten van het GLB, tracht de EG-landbouw meer marktconform te maken door lagere richtprijzen, aangevuld met inkomenstoeslagen, braakregelingen en produktiequota's voor bepaalde produkten.

Ook in de GATT-regelingen vormt de vermindering van de marktbescherming voor de EG-landbouw een belangrijk onderhandelingspunt. Een vrijere wereldhandel in agrarische produkten als resultaat van de GATT-onderhandelingen biedt overigens ruimere exportmogelijkheden voor de Nederlandse land- en tuinbouw, met name in de Verenigde Staten en Japan.

Overheidssteun door onderzoek, onderwijs en voorlichting wordt meer en meer geprivatiseerd. Het valt te verwachten dat het agrarisch bedrijfsleven een groter gedeelte van de kosten van onderzoek, voorlichting en onderwijs zal moeten opbrengen. Daartegenover neemt de bemoeienis van de overheid ten aanzien van milieu, welzijn van de dieren en gezondheidsaspecten van voedingsmiddelen toe. De regelgeving van de overheid ten aanzien van het milieu brengt voor de land- en tuinbouw en voedingsmiddelenindustrie extra investeringen en kosten met zich. Volgens het Centraal Planbureau zullen al naar gelang het gekozen scenario in land- en tuinbouw en voedingsmiddelenindustrie gedurende de periode 1991 tot 2015 als gevolg van milieumaatregelen gecumuleerde investeringen ter waarde van respectievelijk

9 miljard en 14 tot 19 miljard moeten worden verricht. De brutokosten van de milieumaatregelen voor de agrarische sector en voedingsmiddelenindustrie worden door het Centraal Planbureau voor het jaar 2015, afhankelijk van het gekozen scenario, geschat op respectievelijk 0,5 miljard, 1,5 miljard dan wel 3 miljard gulden.

Uiteraard zullen milieukosten de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse land- en tuinbouw verzwakken. Zij kunnen er echter ook toe leiden dat de Nederlandse agrarische sector in de Europese markt een voortrekkersrol gaat spelen met milieuvriendelijk produceren. Een dergelijke ontwikkeling onderstreept voor de Nederlandse land- en tuinbouw de noodzaak om haar marktpositie te versterken door de kwaliteit van produkten en service.

HOOFDSTUK III

MARKETING DOOR DE AGRIBUSINESS IN HET HUIDIGE KRACHTENVELD

Marketing is één van de centrale ondernemingsactiviteiten in de produktie en afzet van agrarische produkten, die gestalte krijgt door op basis van afnemersoriëntatie een geïntegreerd beleid te ontwikkelen ten aanzien van de marketinginstrumenten.

Marketing is meer dan het trachten om een produkt tegen een hoge prijs en lage kosten af te zetten. Het geeft ook sturing aan het produktieproces door op grond van inzicht in de markt een produkt te vervaardigen met bepaalde produkteigenschappen en een bepaald service-niveau. De positionering van produkten en merken in de markt is hierbij erg belangrijk. Promotie levert hieraan een wezenlijke bijdrage. Een samenhangend beleid ten aanzien van de marketinginstrumenten heeft organisatorische consequenties voor de primaire producent en agribusiness. Het vereist een passende organisatie, voldoende ondernemingsgrootte of samenwerkingsvormen met voldoende gezag om met de deelnemende bedrijven een consistent marketingprogramma uit te voeren. De marketing van agrarische produkten is dan ook vaak een *groepsgebeuren.*

De in hoofdstuk 2 behandelde marktkarakteristieken, zoals marktverzadiging, groeiende concurrentie, veranderende landbouwpolitiek, milieulasten en nieuwe technologieën, vormen ernstige bedreigingen, maar zijn ook interessante uitdagingen voor de Nederlandse land- en tuinbouw. Zij vergroten de behoefte aan marketing.

De kern van een marketingoperatie, of die nu gericht is op consumenten of op industriële afnemers, vormt de produktpolitiek. Afnemeroriëntatie betekent dat producenten zich bij de produktontwikkeling verplaatsen in de afnemer. Wanneer die afnemers consumenten zijn, is de vraag: hoe beleeft de consument een produkt en bevordert dit consumentenvoorkeur voor het betreffende produkt. Zo luidt een gangbare theorie dat produktbeleving door consumenten wordt beïnvloed door de relatie tussen de fysieke produkteigenschappen en de vervulling van 'eindwaarden', zoals 'gelukkig zijn', 'iets bereiken' of 'innerlijke harmonie'. Zo zouden bijvoorbeeld consumenten bij verse groenten de volgende gedachtengang kunnen ontwikkelen: verse groente → rijk aan vitamine → levert bijdrage aan gezondheid → 'Voel me goed', innerlijke harmonie. Een dergelijk model onderstreept de betekenis van promotie voor de produktbeleving door consumenten.

De behoefte van consumenten aan kwaliteit, gemak en variatie heeft de ontwikkeling van nieuwe en verbeterde produkten gestimuleerd. Deze vernieuwing heeft be- en verwerking en verpakking van bestaande agrarische produkten gestimuleerd; fundamenteel nieuwe agrarische produkten zijn zeldzaam. Dit heeft bij veel agrarische produkten, zoals consumptie-aardappelen, het zwaartepunt van de produktvernieuwing verschoven van het land- of tuinbouwbedrijf naar de verwerkende industrie. De huidige interesse van consumenten in gezond en natuurlijk voedsel biedt de producent van levensmiddelen nieuwe mogelijkheden om zich door de kwaliteit en kwaliteitsgaranties van de agrarische grondstof te onderscheiden. Dit leidt tot hernieuwde aandacht voor de kwaliteit van het agrarische produkt. Deze ontwikkeling geldt *a fortiori* voor versprodukten, zoals groenten en fruit, aardappels en vers vlees.
Deze ontwikkelingen in het produktbeleid onderstrepen de noodzaak van nauwe afstemming van ondernemingsactiviteiten in de bedrijfskolom: marketing van agrarische produkten wordt een *keten-operatie*.

Produkten worden afgestemd op groepen afnemers met specifieke behoeften en wensen: marktsegmentatie.
De voedingsmiddelenindustrie kent veel produkten die gericht zijn op de specifieke behoeften van bepaalde afnemers. Hierdoor wil men een hechte band met de betreffende afnemer ontwikkelen. Marktsegmentatie is niet alleen aan de orde bij nieuwe produkten, maar ook bij vernieuwing van bestaande produkten, die in de verzadigingsfase van hun levenscyclus verkeren. De margarine-industrie, die allerlei dieet-varianten heeft ontwikkeld, is hiervan een goed voorbeeld. Evenals de kruidenindustrie, die verschillende kant-en-klaar toe te voegen kruidenmelanges heeft ontwikkeld. Produktontwikkeling in de agribusiness staat voortdurend voor de vraag op welke doelgroep men zich zal richten, bijvoorbeeld op smaakbewuste of prijsbewuste, op milieuvriendelijke, gezondheidsbewuste, of gemak-zoekende consumenten, of op kwaliteitshalffabrikaten, op hoog specialistische of op snelle levering gerichte industriële afnemers. Het is hier niet de plaats om deze vraagstelling nader uit te werken, maar dat dergelijke keuzes gevolgen hebben voor de totale keten van ondernemingen in de bedrijfskolom is duidelijk.

De produktpolitiek is erop gericht om produkten te onderscheiden van het concurrerend aanbod. Ondernemingen in allerlei sectoren streven ernaar om hun produkten te onderscheiden door betere kwaliteit. Het voeren van industrie-, handels- of consumentenmerken is het hoofdinstrument om deze kwaliteit herkenbaar te maken in de markt en op grond hiervan afnemerstrouw te bewerkstelligen. Merken kunnen een emotionele waarde (bijvoorbeeld betrouwbaarheid) voor afnemers vertegenwoordigen, die de relatie tussen aanbieder en afnemer versterkt. Merken vormen een pijler voor de vernieuwing van het produktassortiment. Hieraan zal in de Nederlandse agribusiness meer aandacht kunnen worden besteed. Succesvol merkbeleid moet steunen op kwaliteitsproduktie, op goede kwaliteitsbewaking in de afzetketen en op omvangrijke inspanningen van reclame en andere verkoopbevordering. Een producent van agrarische eindprodukten zonder consumentenmerken of zonder zich op andere

wijze duidelijk van de concurrentie te onderscheiden, is sterk afhankelijk van de inkoopmacht van grootwinkelbedrijven.

Logistiek is een belangrijk marketinginstrument voor alle schakels uit de agrarische produktiekolom. Service aan afnemers is een belangrijk marketinginstrument wanneer ondernemingen zich niet zo gemakkelijk op produktkwaliteit kunnen en op prijs niet willen onderscheiden van de concurrentie. Service, met name logistieke service, is dan ook een belangrijk marketinginstrument voor ondernemingen in de agrarische sector. De Nederlandse agrarische sector heeft door haar gunstige geografische ligging en redelijk goede infrastructuur op dit terrein een aantal gunstige uitgangspunten ten opzichte van de concurrentie. Het is van groot belang dat de mogelijkheden op dit terrein maximaal worden benut.

De marktpositie van levensmiddelenproducenten steunt niet alleen op consumentenvoorkeur, maar ook op een goede relatie met de directe afnemers, zoals de levensmiddelendetailhandel.
De wensen van de directe afnemers van agribusiness ondernemingen, met name de levensmiddelendetailhandel, lopen in belangrijke mate parallel met die van hun klanten. De wensen van groot- en detailhandel zijn specifiek, in zoverre deze handelsondernemingen een eigen marketingbeleid en logistieke planning hebben. Het marketingbeleid van de agribusiness zal ook ten aanzien van deze directe afnemers afnemersgericht moeten zijn. Dit vormt de basis voor de broodnodige goede relatie van land- en tuinbouw en agribusiness met deze centrale ondernemingen in de marketingketen van primaire producent tot consument.

De agribusiness zal keuzes moeten maken ten aanzien van de terreinen waarop zij actief wil zijn en waarop zij consequent wil investeren. Marketing is derhalve niet alleen een taak van individuele product managers, maar is ook een strategische opdracht aan directie en bestuur. De laatsten zullen de portfolio van Strategische Business Units moeten vaststellen, de strategie ten aanzien van de Strategische Business Units vorm moeten geven en zorg moeten dragen voor de hiervoor noodzakelijke financiële en personele middelen. Deze marketingstrategie is een verantwoordelijkheid van de ondernemingsleiding. Zij vereist niet alleen inzicht in de capaciteiten van de eigen onderneming, maar ook in de middellange termijn ontwikkelingen in de markt.

Het marktbeleid van de agrarische sector moet slagvaardig en flexibel zijn. Hoewel de algemene trends in de markten voor agrarische produkten duidelijk zijn, doen zich onverwachte afwijkingen voor. Klimatologische en handelspolitieke invloeden veroorzaken regelmatig schommelingen rond trendmatige marktontwikkeling. Het marktaanbod ondergaat voortdurend veranderingen. Hierop moet op een slagvaardige en flexibele wijze worden ingespeeld. Deze mag niet worden belemmerd door een te strakke relatie met afnemers of toeleveranciers. De wijze van besluitvorming mag hier evenmin vertragend werken.

Marketing van agrarische produkten is een belangrijk organisatorisch vraagstuk. Marketing van agrarische produkten komt in veel gevallen tot stand op basis van goed gecoördineerde beslissingen van de ondernemingen in de bedrijfskolom van het produkt. Dit vereist bereidheid tot samenwerken, een goede communicatiestructuur en een evenwichtige verdeling van lusten en lasten. De Nederlandse agribusiness is groot geworden door onderlinge samenwerking. Vanwege de noodzakelijke marktoriëntatie zal deze samenwerking niet meer vanuit de produktie, maar vanuit de markt aangestuurd moeten worden. Dit betekent een fundamentele verandering in de verticale samenwerking in agrarische ketens. Het is van belang dat de goede marketinginfrastructuur, coöperaties, produktschappen, promotionele instanties en onderzoeksinstituten mee-evolueren met deze veranderingen van produktie- naar marktgerichte land- en tuinbouw. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de wenselijke ontwikkelingen in de marketingstrategie van agrarische coöperaties.

In diverse marketingketens van levensmiddelen hebben grootwinkelbedrijven sterke machtsposities opgebouwd door hun omvang, hun marketingbeleid en door (soms door allianties versterkte) inkoopconcentratie. Deze ontwikkeling maakt het voor coöperatieve ondernemingen van groot belang om in de afzetketen van hun produkten een krachtige positie in te nemen. Deze krachtige positie in de afzetketen zal moeten steunen op een hoogwaardig marktbeleid, dat beter dan de concurrentie op de behoeften van de afnemers inspeelt. Dit betreft niet alleen de kwaliteit/prijs-verhouding en service, maar ook de door afnemers gewenste produkthoeveelheid en zekerheid. Een sterk nationaal merk is in dit verband een krachtig wapen.
Afzet- en verwerkingscoöperaties kunnen door verticale integratie, respectievelijk door samenwerking met afzet- en verwerkingscoöperaties, hun positie in de afzetketen versterken. Een dergelijke centrale plaats van de coöperatieve onderneming in de keten is in het belang van de leden. Om deze sterke positie op te bouwen en te behouden zullen coöperatieve ondernemingen soms ook met buitenlandse niet-leden zaken moeten kunnen doen. Men denke in dit verband aan de plaats van de Nederlandse bloemenveilingen als internationale centra van bloemenhandel en de internationale positie van grote aan- en verkoopcoöperaties, respectievelijk zuivelcoöperaties. De ontwikkelingen in landbouw van Oost-Europa bieden ook mogelijkheden aan de Nederlandse coöperaties om in de handel en verwerking van deze bulkprodukten posities in te nemen.

HOOFDSTUK IV

MARKETINGSTRATEGIE VAN COÖPERATIES

4.1. Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken werd aandacht geschonken aan ontwikkelingen in de markten van agrarische produkten en de gevolgen hiervan voor marketing. In dit hoofdstuk zal deze marketing-uitdaging voor de producenten van agrarische produkten worden doorgetrokken naar marketing door coöperaties. Wij willen hiertoe eerst de marketingstrategie van coöperaties aan de orde stellen in het licht van de missie van de coöperatieve onderneming en in het licht van ontwikkelingen in agrarische markten. Vervolgens zullen wij ingaan op procedures en organisatorische structuren die nodig zijn om de wenselijke marketingstrategie te kunnen uitvoeren.

4.2. De missie van de coöperatie

De marketingstrategie van een onderneming is gebaseerd op de 'missie', ofwel waar houdt de onderneming zich in de markt mee bezig, 'What business are we in?'. Dit geldt ook voor een coöperatieve onderneming. In deze missie wordt tot uitdrukking gebracht op welke wensen en doelgroepen de onderneming zich wil richten.

Door de overgang van een produktie- naar een marktgerichte coöperatie verandert de missie van de coöperatieve onderneming. De *produktiegerichte* coöperatieve onderneming heeft als missie: 'Het afzetten van de produkten van de leden tegen een zo hoog mogelijke prijs'. De missie van een *marktgerichte* coöperatieve onderneming luidt: 'Het voorzien in de behoefte van de gekozen doelgroepen, zoveel mogelijk op basis van de agrarische produkten van de leden'. Deze missie van de *marktgerichte* onderneming houdt uiteraard ook in dat de coöperatie een zo hoog mogelijke prijs voor de produkten van de leden wil realiseren. De basisgedachte van deze missie is echter dat dit slechts mogelijk is door zo goed mogelijk op de behoeften en wensen van de afnemers in te spelen.

Uiteraard zal iedere marktgerichte onderneming, dus ook de coöperatieve onderneming, haar missie koppelen aan technologieën en grondstoffen waarmee zij ervaring heeft; zo zal bijvoorbeeld een margarinefabrikant niet gemakkelijk overstappen op de produktie van boter. Het essentiële van de marktgerichte missie is echter dat de onderneming haar marketingbeleid vorm geeft vanuit de doelstelling om te voorzien in de behoeften van de gekozen doelgroep en zich niet gebonden acht aan bepaalde technologieën of grondstoffen.

Typisch voor de missie van de marktgerichte *coöperatieve* onderneming is dat de coöperatie in de behoeften van haar doelgroepen voorziet door zoveel mogelijk gebruik te maken van de produkten van de leden. De coöperatieve onderneming vervult hierbij een sturende functie ten aanzien van de kwaliteit en de kwantiteit van de agrarische produkten die door de leden worden aangeboden.

De missie van de coöperatieve onderneming, haar opdracht in de *markt*, is iets anders dan de *algemene* doelstelling van de coöperatieve onderneming: een (over lange termijn) zo hoog mogelijke prijs voor de produkten van de leden. De missie van de coöperatieve onderneming op de markt zal moeten passen binnen deze algemene coöperatieve doelstelling. Zoals reeds werd opgemerkt, gaat de marktgerichte coöperatieve onderneming ervan uit dat de maximale prijs voor het produkt van de leden slechts kan worden gerealiseerd door een afnemersgericht marktbeleid.

De coöperatieve doelstelling van een *'over langere termijn'* zo hoog mogelijke prijs voor de produkten van de leden betekent dat de coöperatieve onderneming voldoende moet investeren om marktposities te behouden en te versterken. Het maximaliseren van de uitbetalingsprijs op jaarbasis is daarbij gebonden aan grenzen om niet de investeringen, die nodig zijn om ook *op lange termijn* een zo hoog mogelijke uitbetalingsprijs te realiseren, in gevaar te laten komen. Uiteraard is naast de doeltreffendheid van de marketingstrategie tevens de doelmatigheid van produktie en logistiek van invloed op de hoogte van de uitbetalingsprijs. In dit rapport staat echter de marketingstrategie van de coöperatieve onderneming centraal.

Een afnemersgerichte coöperatieve onderneming biedt aan boeren en tuinders ook andere voordelen:
De eis aan de coöperatieve onderneming om waar mogelijk gebruik te maken van de agrarische grondstof van de leden leidt ertoe dat de coöperatieve onderneming zich maximaal moet inspannen om de marktmogelijkheden van het betreffende produkt te benutten. De coöperatieve onderneming zal dit onder meer doen door produkt- en marktontwikkeling.

De leden ontvangen niet alleen een hoge uitbetalingsprijs, maar tevens rendement op hun investeringen in de coöperatieve onderneming. Dit wordt van meer betekenis naarmate een duidelijker scheiding ontstaat tussen het lid als leverancier van agrarische produkten en het lid als vermogensverschaffer.

Door de nauwe relatie met haar leden is de coöperatie bij uitstek geschikt om via Integrale Kwaliteits Borging kwaliteitsverbetering van agrarische produkten te bewerkstelligen.

De coöperatieve onderneming kan bij een effectieve marketing, respectievelijk een efficiënte produktie en logistiek, de rol van prijsleider in de markt van agrarische grondstoffen vervullen. In die zin is de coöperatieve onderneming een baken in

agrarische markten en dient zij niet alleen de belangen van haar leden, maar ook de belangen van niet-leden. Men zou dit de aanwezigheidswaarde van de coöperatieve onderneming kunnen noemen.

4.3. De marktstrategie van de coöperatieve onderneming

Meer toegevoegde waarde door kwaliteit en service

De marktstrategie van de agrarische coöperatie zal afgestemd zijn op de in hoofdstuk 2 genoemde marktontwikkelingen en zal streven naar marktleiderschap in de gekozen marktsegmenten. Aangezien de vraag naar agrarische produkten slechts geleidelijk toeneemt, is prijsconcurrentie als strategisch zwaartepunt weinig aantrekkelijk. De marktstrategie van coöperaties zal gericht zijn op het meer waarde toevoegen aan de produkten van de leden. Goede afstemming van de produkten op de gekozen doelgroep, hoge produktkwaliteit, liefst ondersteund door een sterk merk en hoogwaardige service zijn de hoofdingrediënten van een dergelijk beleid. Regelmatige vernieuwing van het assortiment is wenselijk om in een kwaliteitsmarkt klanten te binden. Een dergelijke marktstrategie biedt de beste garantie voor een op lange termijn zo hoog mogelijk inkomen van de leden.

Menige coöperatie zal veel werk moeten verzetten om een dergelijk beleid gestalte te geven. In veel sectoren, zoals de varkenshouderij, de produktie van kaas en de tomatenteelt, is uitstekend werk gedaan om op een efficiënte wijze een goed gestandaardiseerd produkt van redelijke kwaliteit tegen scherpe prijzen te leveren. Het overschakelen op (nog) hogere kwaliteit en meer toegevoegde waarde als marketingdoelstellingen vereist echter veel mentale, financiële en organisatorische inspanningen in deze sectoren.
De werkgroep realiseert zich overigens dat niet ieder agrarisch produkt zich in dezelfde mate leent voor een marktpolitiek van kwaliteitsprodukten onder merk. Zo bieden kristalsuiker, halfvolle melk en diverse verse tuinbouwprodukten in dit opzicht minder mogelijkheden dan consumptie-aardappelprodukten en zuiveldesserts. Een consumentenmerk voor versprodukten vergt veel meer inspanningen op het gebied van standaardisering en kwaliteitshandhaving in de keten dan een merkartikel op het gebied van verwerkte produkten, zoals biscuits of bonbons. Niettemin zullen de Nederlandse coöperaties zich ook bij deze produkten door kwaliteit en service - met name logistieke service - van het concurrerend aanbod moeten onderscheiden. Integrale ketenbeheersing en certificatie zijn in dit kader belangrijke hulpmiddelen.

Marktleiderschap in zorgvuldig gekozen produkt/marktcombinaties

De werkgroep meent dat de voorgaande elementen de basis vormen van een marktleiderstrategie. Marktleiderschap verschaft schaalvoordelen in produktie, onderzoek,

promotie en distributie die de concurrentiepositie versterken. Hierbij is het van belang dat men marktsegmenten kiest waarin men op grond van de beschikbare ondernemingscapaciteiten een marktleidersrol denkt te kunnen vervullen. Zo kunnen diverse Nederlandse coöperaties in de totale Westeuropese markt geen marktleidersrol vervullen omdat andere ondernemingen aanzienlijk grotere marktaandelen bezitten. Terwijl bijvoorbeeld voor Nederlandse coöperaties een marktleiderschap in de Westeuropese markt voor kaas en bloemen mogelijk lijkt, is dit niet aan de orde voor Nederlands hard fruit. De Nederlandse coöperaties zullen dan ook met zorg de marktsegmenten kiezen waarin zij marktleider willen zijn. Het is ook denkbaar dat een coöperatieve onderneming haar produkt verschillend positioneert in de verschillende markten, zoals bijvoorbeeld marktleider in de binnenlandse markt en 'niche marketeer' in een bepaalde buitenlandse markt.

Marketingstrategie gericht op internationale marktposities

Coöperatieve ondernemingen, die in hun markt een marktleidersrol willen verwerven als kwaliteitsproducent, zullen in het Europa zonder grenzen internationaliseren. De voordelen van internationalisering zijn bekend; een grote internationale markt bevordert snelle verspreiding van nieuwe produkten. Internationalisering gaat samen met een ondernemingsgrootte die schaalvoordelen op het gebied van produktie, onderzoek, distributie en promotie mogelijk maakt. Internationale ondernemingen hebben direct contact met internationale (markt)ontwikkelingen.

De ontwikkeling van internationale ondernemingen en van internationale marktposities vergt grote investeringen. Coöperaties hebben in vergelijking met particuliere ondernemingen in dit opzicht specifieke financieringsvraagstukken. Zij kunnen minder gemakkelijk risicodragend vermogen aantrekken en stuiten op medezeggenschapsproblemen bij aandelenuitgifte met als doel internationale expansie vorm te geven. Mogelijke vormen van internationalisering van coöperatieve marketingoperaties zijn onder meer:
- buitenlandse agrariërs worden lid van een Nederlandse coöperatie;
- de Nederlandse coöperatie verstrekt licenties aan buitenlandse ondernemingen;
- de Nederlandse coöperatie ontwikkelt projecten samen met buitenlandse ondernemingen;
- de Nederlandse coöperatie neemt belangen in, of vestigt een nieuwe N.V., in het buitenland;
- de Nederlandse coöperatie fuseert met een buitenlandse coöperatie.

Hoewel een aantal Nederlandse coöperaties buitenlandse agrariërs als lid kent, lijkt deze vorm van internationalisering geen geschikte basis voor een omvangrijke internationalisering van de marketing door Nederlandse coöperaties.
Het verstrekken van licenties aan en het ontwikkelen van projecten met buitenlandse ondernemingen zijn voor sommige coöperaties, zoals die in de veredelingssector, een

interessante bron van inkomsten. Zij vormen echter een te zwakke basis voor substantiële internationalisering van coöperaties.

Vanuit marktstrategisch gezichtspunt is het nemen van belangen in een buitenlandse N.V. of het vestigen van een N.V. in buitenlandse markten een effectieve en veel gebruikte wijze van internationalisering. Het biedt een goede mogelijkheid om de internationalisatie in te passen in de marketingstrategie van de Nederlandse coöperatie. Een probleem van deze optie kan zijn dat de coöperatie moeite heeft om het risicodragend vermogen te verwerven waarmee deelnemingen en overnames moeten worden gefinancierd.

Samenwerking men buitenlandse coöperaties is uit perspectief van het Europa '92 aantrekkelijk. Eventuele fusies tussen coöperaties uit verschillende EG-landen worden thans nog ernstig belemmerd door verschillen in coöperatieve cultuur, de ontwikkelingsfase van coöperaties, de managementstijl en de juridische structuur. Internationale samenwerking tussen coöperaties uit verschillende EG-landen in specifieke projecten en in overkoepelende organisaties zijn thans mogelijkheden voor internationale samenwerking die in de toekomst intensievere internationale samenwerking en internationale fusies tussen coöperatieve ondernemingen kunnen bevorderen.

De marketingstrategie van de coöperatieve onderneming moet de sterke punten van de coöperatieve onderneming maximaal benutten.

De coöperatieve onderneming onderscheidt zich van de particuliere N.V. of B.V. in de relatie van de onderneming met de grondstoffenleverancier (of afnemer). De vaste relatie met de leden geeft de coöperatieve onderneming lagere transactiekosten in de grondstofvoorziening en betere communicatiemogelijkheden met betrekking tot de gewenste kwantiteit en kwaliteit van de grondstof. Zij maakt het mogelijk dat de leden/agrariërs zich kunnen specialiseren op de produktie, terwijl de coöperatie de marketingtaak vervult. Tenslotte kan men vaststellen dat de relatie met de leden de stabiliteit van de coöperatieve onderneming - met name door het gezamenlijk opvangen van tijdelijke tegenslagen - vergroot ten opzichte van particuliere ondernemingen. De economische lotsverbondenheid van onderneming en leveranciers van de grondstof is een specifiek aspect, sterker nog het bestaansrecht, van de coöperatieve onderneming. Een punt van zorg acht de werkgroep in dit verband het uit elkaar groeien van de leden en de coöperatieve onderneming, waardoor de bereidheid om de onderneming de middelen te verschaffen voor een effectief marktbeleid, afneemt.

De werkgroep acht de mogelijkheid tot ketenvorming verreweg het grootste pluspunt van de specifieke relatie tussen de coöperatie en haar leden. Marktontwikkelingen dwingen tot een verregaande beheersing en besturing van de agrarische keten. Coöperaties beschikken door de relatie met hun leden bij uitstek over een goede basis om de eerste schakels uit de keten goed op elkaar af te stemmen.

De diversiteit in de produkten, de markten en het economisch instrumentarium van een coöperatieve onderneming heeft zijn weerslag op de relatie van de coöperatie met haar leden. Zo levert de tuinder produkten op de veiling aan, zoals zij door de consument worden gebruikt. Terwijl de melkveehouder een grondstof produceert die door de coöperatieve onderneming tot een consumptiegoed wordt getransformeerd. De invulling van het produktbeleid ligt dus in de keten van de verse tuinbouwprodukten meer op het tuinbouwbedrijf. In de keten van zuivelprodukten ligt dit meer bij de verwerkende onderneming. Niettemin zullen in beide gevallen de ontwikkelingen in de consumentenmarkt via de coöperatieve onderneming moeten doorwerken in de produkten van de leden.

De opdracht van de coöperatie tegenover haar leden kan er toe leiden dat de coöperatieve onderneming om der wille van een goede uitbetalingsprijs op korte termijn onvoldoende investeert in de onderneming en in haar markten. De afnameplicht van de coöperatieve onderneming tegenover haar leden kan ertoe leiden dat de onderneming minder geschikte kwaliteiten tot waarde moet brengen dan op grond van de marktsituatie wenselijk is.

De specifieke relatie van de coöperatieve onderneming met haar leden bevat dus veel positieve maar ook een aantal negatieve elementen ten opzichte van de relatie van de particuliere onderneming met haar leveranciers. Het is zaak om deze positieve elementen maximaal te benutten en de negatieve aspecten te boven te komen door een goede marktstrategie, goede communicatie en doeltreffende organisatiestructuren. Hierop zullen wij terugkomen in het vervolg van dit hoofdstuk.

4.4. Het realiseren van de wenselijke marketingstrategie

Voor de realisering van de in het voorgaande voorgestelde coöperatieve marketingstrategie zijn ketenmarketing en interne marketing van groot belang. De werkgroep wil dit in deze paragraaf nader toelichten en motiveren.

4.4.1. Ketenmarketing is noodzakelijk voor de marketing van agrarische produkten

Ketenmarketing is een over de keten van toeleverend bedrijf via agrarische producent tot finale consument goed gecoördineerd marketingbeleid.
Afnemeroriëntatie in de marketing houdt in dat de behoeften en wensen van afnemers worden vertaald naar eigenschappen van produkten en diensten. Wil de Nederlandse agribusiness, dus ook de coöperatieve agribusiness, een marktleidersrol vervullen, dan zal hij deze vertaalslag beter moeten maken dan de buitenlandse concurrentie. Deze vertaling van afnemersbehoeften en -wensen in produkten komt echter tot stand door de activiteiten van een aantal elkaar opvolgende ondernemingen in de bedrijfskolom: toeleverende bedrijven, agrariër, verwerkende industrie, groothandel en

detailhandel. Een groot aantal ondernemingen is betrokken bij de produktie en de marketing van het produkt, zoals het uiteindelijk door de consument wordt gekocht. De ontwikkeling en implementatie van een marketingplan moet dus over de bedrijfskolom worden gecoördineerd. Dit betreft niet alleen de coördinatie gericht op de vanuit de markt wenselijke produkteigenschappen en service, maar ook de coördinatie van de kwaliteitscontrole en logistieke planning. Dit vereist effectieve informatiesystemen en goed op elkaar afgestemde beslissingsprocessen in de keten.

Ketenmarketing is voor agrarische produkten van groot belang vanwege:
- de noodzaak van afnemersoriëntatie in de marketing van agrarische produkten;
- de wenselijkheid van meer toegevoegde waarde in de marketing van die produkten;
- de wenselijkheid van een marktleiderspositie voor de Nederlandse agribusiness in de gekozen marktsegmenten;
- de, gezien hun aard en omvang, beperkte marketingcapaciteiten van de individuele agrarische bedrijven en het kleinbedrijf in de groothandel;
- de bederfelijkheid van agrarische produkten.

Er is niet één organisatorische formule voor het implementeren van ketenmarketing voor agrarische produkten. Het is denkbaar dat één onderneming in het kanaal als kanaalleider optreedt en het marketingplan ontwikkelt en implementeert. Het is ook denkbaar dat ketenmarketing vorm krijgt in het overleg/samenspel tussen twee kanaalleiders, de coöperatieve agribusiness onderneming en het grootwinkelbedrijf. In dat geval is de coöperatieve onderneming kanaalleider in de produktie- en verwerkingsfase en vormt zij een gelijkwaardige en creatieve partner van het grootwinkelbedrijf in de ontwikkeling en uitvoering van ketenmarketing.
De coöperatieve ondernemingen zullen in de marktsegmenten waarin zij marktleider willen zijn de rol van kanaalleider nastreven. Voorbeelden zijn coöperaties in de vleessector die een marketingconcept voor programmavlees of merkvlees ontwikkelen of een coöperatie die een A-merk heeft ontwikkeld voor aardappelconsumptieprodukten. Dit is ook het streven van tuinbouwveilingen, die het belangrijkste marketinginstituut vormen in het afzetkanaal van verse groenten, fruit en siergewassen.

De concretisering van het keten-marketingplan kan op uiteenlopende wijze geschieden. Het ene uiterste van het spectrum van organisatiemogelijkheden is dat de afspraken tussen ondernemingen in de bedrijfskolom, die uit het keten-marketingplan voortvloeien, door contractuele afspraken of zelfs door verticale integratie (bijvoorbeeld een alliantie of fusie) worden veilig gesteld. Het andere uiterste is dat men deze afstemming weet te bewerkstelligen door onderlinge afspraken zonder contractuele bindingen. Een interessante, populair wordende procedure is kwaliteitsborging, vaak door middel van certificatie, waarin de produkteigenschappen en de procedure van kwaliteitscontrole gespecificeerd zijn. De relatie van de coöperatieve onderneming met haar leden-leveranciers is hier een plus voor de coöperatieve onderneming ten opzichte van de particuliere onderneming. Dit is echter alleen een reëel pluspunt wanneer voldoende nauwkeurige afspraken kunnen worden gemaakt over de

kwaliteit, eigenschappen en/of produktiewijze van de agrarische produkten. Zijn de eisen ten aanzien van kwaliteit en hoeveelheid van de te leveren grondstof erg precies, dan moet ook de coöperatieve onderneming de mogelijkheid hebben om met de leden dwingende afspraken te maken over de te leveren agrarische produkten. De coöperatieve onderneming moet dus een goede koppeling leggen tussen markt en agrariër. Bovendien moeten duidelijke relaties worden gelegd tussen de mate waarin een coöperatielid tegemoet komt aan de wensen van afnemers, vertaald in kwaliteit, assortiment en volume van de coöperatieve produktie, en de beloning voor het primaire produkt.

Dit betekent dat in de relatie tussen coöperatie en leden het evenredigheidsprincipe moet worden gehanteerd. Hiermee wordt bedoeld dat financiële relaties tussen een lid en zijn coöperatie (zowel investeringen van een primaire producent in zijn coöperatieve onderneming als uitbetaling door de coöperatie aan hem) gelijk moeten opgaan met de verantwoordelijkheid die een agrariër heeft ten aanzien van een produkt, bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteit en kwantiteit.

Hantering van het evenredigheidsprincipe impliceert dat de coöperatieve onderneming genoodzaakt kan zijn in het zakelijk verkeer met haar leden onderscheid te maken tussen groepen leden (ledensegmentatie). Naarmate de marktsegmentatie aan de marktkant van de coöperatieve onderneming aan betekenis wint, zal ook een gesegmenteerde vraag naar de agrarische grondstof ontstaan. Dit betekent segmentatie in de zakelijke relatie van de coöperatieve onderneming met haar leden. Dit zal, gezien de meer uiteenlopende wensen van afnemers, in toenemende mate het geval zijn. Bijvoorbeeld, specifieke eisen aan de milieuvriendelijkheid van produkten.

Een afnemergeoriënteerde ketenmarketing van agrarische produkten vergroot de verantwoordelijkheid van de coöperatieve onderneming voor het inkomen van boer of tuinder ten opzichte van een produktiegerichte benadering. Bij de afnemersgerichte benadering is het inkomen van de leden sterk afhankelijk van de marketingkwaliteiten van de coöperatieve onderneming.
Terwijl de agrarische coöperatie een centrale rol vervult in de marketingstrategie van de keten, verschilt haar betrokkenheid bij de technische uitvoering van het ketenmarketingplan. Zo bepalen bij verse groenten, vers fruit en bloemen de leden/tuinders en niet de coöperatieve veiling in hoge mate het type produkt dat door de consument wordt gekocht. Bij voorgesneden groente, bloemboeketten en vers vlees leveren handel/industrie door bewerking en verpakking een substantiële bijdrage aan de eigenschappen van het consumentenprodukt. Bij de produktie van kaas, zuiveldesserts en aardappelconsumptieprodukten speelt de (coöperatieve) industrie een dominante rol in de samenstelling van het produkt. De spreiding van de besluitvorming over de marketingstrategie én van technische uitvoering in verschillende zelfstandige ondernemingen van de keten, vereist goede coördinatie van de ketenmarketing. Dit onderstreept het belang van IKB en andere methoden van kwaliteitsafstemming en -beheersing in de keten.

4.4.2. Interne marketing is van belang voor de implementatie van een marketingplan

Interne marketing stimuleert een afnemersgerichte instelling van medewerkers/afdelingen van een onderneming, zowel met betrekking tot doelgroepen in de afzetmarkt als met betrekking tot transacties en relaties binnen de onderneming.

Het marktresultaat van een onderneming hangt niet alleen af van de beschikbare specialistische marketingexpertise, maar ook van de marktgerichtheid van degenen die direct en indirect bij de markt betrokken zijn. Het hangt tevens af van de afnemersgerichtheid van de medewerkers/afdelingen bij hun transacties binnen de onderneming. Marktgerichtheid is dus geen specialisme, maar raakt vrijwel iedereen in de onderneming.

De interne marketing van een onderneming impliceert goede interne communicatie over marketingplannen, over ieders mogelijke bijdrage hieraan en over de hiertoe beschikbare ondernemingscapaciteiten. Deze communicatieve opgave geldt in de coöperatieve onderneming ook voor de relatie tussen onderneming en leden. Kennis van de markt motiveert de leden om mee te werken aan het coöperatief marketingplan. In dit verband is het ook van belang dat leden en coöperatieve onderneming een goed inzicht hebben in elkaars mogelijkheden en beperkingen. Interne marketing versterkt de identificatie van de leden met hun onderneming. Deze identificatie van de leden met hun coöperatieve onderneming vormt een goede voedingsbodem voor ketenmarketing. Hierbij moet worden opgemerkt dat op dit moment identificatie van boer en tuinder met zijn coöperatie op basis van de solidariteitsoverwegingen steeds meer verzwakt. Dit is geen directe stimulans voor het marktgerichte denken. Interne marketing is daarom voor de moderne marktgerichte coöperatie een belangrijk instrument om de band tussen de onderneming en de leden te versterken. Door de betrokkenheid van de leden bij het marketinggebeuren te vergroten, vormt interne marketing een belangrijk instrument om bij de leden een draagvlak te creëren voor het beleid van de coöperatieve onderneming, met name voor de marktstrategische beslissingen.

De directies Verenigingszaken en Produkt- of Grondstofzaken spelen een belangrijke rol bij de interne marketing naar de leden. Het is van belang om de communicatie tussen coöperatie en leden ten behoeve van de interne marketing, zowel naar inhoud als naar methodiek, te bestuderen. Hier ligt een taak voor overkoepelende organen van de coöperaties, zoals de Nationale Coöperatieve Raad.

4.4.3. Verhoging van de marktstrategische expertise van bestuurders

Bij de overgang van een produktiegerichte naar een marktgerichte coöperatieve onderneming zijn uiteraard de besturen van coöperaties nauw betrokken. Zij zullen deze overgang in samenspel met de directie moeten stimuleren en vorm geven. Naast

voldoende interne specifieke deskundigheid op dit terrein via directie, staf en externe deskundigen, zullen ook bestuurders voldoende zicht op de marktstrategische aspecten van het coöperatief ondernemingsbeleid moeten bezitten.
Daarom acht de werkgroep het wenselijk dat de training van coöperatieve bestuurders professioneler wordt opgezet, niet alleen door een basis-opleiding in ondernemingsmanagement, maar ook door hen voortdurend op de hoogte te houden van nieuwe ontwikkelingen. Als gevolg van de dynamische ontwikkelingen in markt en onderneming zullen de bestuurders meer tijd aan hun coöperatie gaan besteden, met name aan de internationale aspecten van het coöperatief ondernemen.

Het leiden van coöperaties wordt steeds complexer als gevolg van groei, concentratie, samenwerking en internationalisatie. Dit vereist een gekwalificeerd en slagvaardig management. De coöperatieve onderneming heeft in beginsel dezelfde mogelijkheden om zich van bekwame managers te voorzien als particuliere ondernemingen. Zij zal veel aandacht moeten besteden aan management development, waarbij samenwerking tussen de coöperatieve ondernemingen tot de mogelijkheden behoort.

De coöperatieve bestuurders hebben naast het besturen van de onderneming de specifieke taak om het gevoerde beleid naar de 'achterban' te vertalen. Bestuurders moeten zowel met directies mee kunnen denken en mee kunnen sturen (met het gezicht naar de markt) als dit beleid kunnen overdragen (met het gezicht naar de leden).

Het is zaak dat de Nationale Coöperatieve Raad zich bezint op de vraag hoe de opleiding van de coöperatieve bestuurders ten behoeve van de genoemde bestuurlijke taken kan worden verdiept en uitgebouwd.

4.5. Organisatorische aspecten en marktgerichtheid van de coöperatieve onderneming

Er wordt wel beweerd dat de organisatorische karakteristieken van de coöperatie een belemmering vormen voor een marktgericht beleid. De binding met de agrarische grondstof van de leden en de structuur van de besluitvorming zijn de belangrijkste struikelblokken. Het leveringsrecht van de leden beperkt de mogelijkheid van de coöperatieve onderneming om de toevoer van agrarische grondstof naar hoeveelheid en kwaliteit af te stemmen op de behoeften van de markt. Ook wordt naar voren gebracht dat een besluitvorming, waarbij een groot aantal coöperatieve ondernemingen betrokken is en waarbij de korte termijn afweging tussen een betere uitbetalingsprijs of een krachtigere coöperatieve onderneming aan de orde is, niet bevorderlijk is voor het slagvaardig investeren in produkten en markten.

Deze kritiek op de coöperatieve organisatievorm legt een aantal zwakke punten van de coöperatieve onderneming als marktgerichte onderneming bloot. Zij doet echter

geen recht aan de inspanningen van de agrarische coöperaties om door beleidsprocedures en organisatorische aanpassingen deze zwakke punten te verbeteren. Er bestaat een grote diversiteit in de huidige organisatorische structuur van coöperaties, die mede uit de noodzaak van marktgerichtheid voortvloeit. De werkgroep meent dat deze organisatorische aanpassingen in de coöperatieve onderneming nodig zijn als gevolg van de overgang van produktiegerichte naar marktgerichte onderneming.

De werkgroep wil daarom een aantal algemene ondernemingskarakteristieken belichten, die een marktgericht beleid bevorderen. Daarnaast vraagt de werkgroep aandacht voor de meest wenselijke organisatiestructuur van een coöperatieve onderneming om tot een marktgericht ondernemingsbeleid te kunnen komen.

4.5.1. Algemene ondernemingskarakteristieken die een marktgericht beleid bevorderen

Ondernemingskarakteristieken die een effectief marktbeleid bevorderen

Ketenmarketing en interne marketing zijn alleen effectief wanneer het marketingbeleid van ondernemingen aan een aantal eisen voldoet, zoals:
- grote creativiteit, waardoor het marketingbeleid goed inspeelt op de mogelijkheden van de markt en op nieuwe ontwikkelingen in de technologie;
- het gebruik van planningsprocedures bij de ontwikkeling en uitvoering van marketingbeslissingen, met name:
  * systematische marktverkenning;
  * systematische evaluatie van marktresultaten en klachten;
  * goede coördinatie van het marketingplan met andere onderdelen van het ondernemingsbeleid, zoals financiering, onderzoek, logistiek, inkoop, produktie en personeelbeleid;
  * het gebruik van adequate Marketing Beslissingsondersteunende Systemen.

Coöperaties, die de rol van marktleider willen vervullen, zullen aan deze karakteristieken van een marktgerichte onderneming moeten voldoen. De karakteristieke eigenschappen van de coöperatieve onderneming mogen hiervoor geen belemmering zijn. De werkgroep wijst hier met name op de noodzaak van een goede coördinatie van het marketingbeleid met:

- De grondstofleverantie of produktaanvoer van de leden, de inkoop, c.q. de collecterende functie. De coöperatie moet in staat zijn om de eisen/mogelijkheden van de markt, zowel naar hoeveelheid als kwaliteit optimaal te laten doorwerken in de grondstof van de leden.

- De financiële capaciteit om te investeren in markten en merken.

De coöperatieve onderneming mag ten opzichte van het particuliere bedrijfsleven niet in een nadelige positie verkeren met het financieren van marketingstrategieën. Dit geldt met name voor het aantrekken van risicodragend vermogen.
De werkgroep ziet als mogelijke oplossing van dit financieringsvraagstuk van coöperatieve ondernemingen het omvormen van potentieel succesvolle Strategische Business Units, van voldoende omzetgrootte, tot N.V.'s, die binnen de zeggingsmacht van de coöperatieve ondernemingen blijven, maar door hun N.V.-structuur beter in staat zijn om risicodragend vermogen aan te trekken.

- Voldoende ondernemingsgrootte om potentiële schaalvoordelen op het gebied van produktie en afzet te benutten. De effectiviteit van de marketing stelt eisen aan ondernemingsgrootte. Zo betekenen de 'Economies of scale' in promotie en onderzoek voor een marktleider, die een merkartikel voert, een concurrentieel voordeel. Ook het bedienen van grote afnemers vereist een aanzienlijke bedrijfsomvang. Een creatieve onderneming, die regelmatig aan produktvernieuwing doet, zal systematisch onderzoek- en ontwikkelingsactiviteiten bedrijven. De kosten die hiermee gemoeid zijn vergen een voldoende ondernemingsgrootte. Om de gedachten te bepalen: voor een produktiebedrijf een jaaromzet van minstens 500 miljoen tot 1 miljard gulden.

Voorgaande argumenten onderstrepen het belang van grote coöperaties, zoals die in de afgelopen vijftien jaar tot stand zijn gekomen, voor de marketing van Nederlandse agrarische produkten. Opgemerkt moet worden dat een zekere ondernemingsgrootte een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde is voor een effectieve marketingstrategie. Hoewel de werkgroep voor onderzoek en ontwikkeling een minimumgrootte heeft genoemd, erkent zij dat de optimale schaal van produktie en afzet per produkt-marketingcombinatie verschilt. Het is wenselijk dat ook coöperatieve ondernemingen deze optimale schaalgrootte kunnen realiseren door voldoende investeringscapaciteiten, maar ook door goede planning van het te verwerken aanbod van agrarische grondstof.

De omvang en organisatie van de onderneming moeten efficiënte marketing mogelijk maken.

Hoewel produktkwaliteit en service naar de mening van de werkgroep de speerpunten van een coöperatieve marketingstrategie zijn, moet deze kwaliteitsstrategie binnen aanvaardbare prijzen worden waar gemaakt. Doelmatigheid van grondstofproduktie, verwerking, afzetmethode en onderzoek is daarom voor de coöperatieve onderneming van groot belang. Potentiële schaalvoordelen in produktie, marketing, onderzoek en ontwikkelingswerk moeten daarom worden benut.

De optimale schaal van grondstofproduktie, verwerking, afzetmethode en onderzoek- en ontwikkeling verschilt. Het is van belang dat door ketenmarketing en -manage-

ment optimale schaalgrootten over de keten worden gecombineerd. De optimale schaalgrootte bij produktie en afzet van agrarische produkten neemt toe in de volgorde 'primaire produktie', 'verwerking van de agrarische grondstof', en 'marketing van het finale produkt op nationale of internationale schaal'. De structuur van 'Grote' coöperaties lijkt zeer geschikt om deze optima in de keten te combineren: de agrarische grondstof wordt op het gezinsbedrijf geproduceerd, het coöperatief eindprodukt wordt in regionaal opererende fabrieken geproduceerd en marketing en onderzoek/ontwikkeling worden door de onderneming op nationale of internationale schaal bedreven.

De coöperatieve organisatiestructuur moet flexibiliteit in marketing mogelijk maken.

Ketenmarketing steunt op relaties tussen ondernemingen in de bedrijfskolom. Deze relaties vormen de basis voor het maken van afspraken tussen de partners in het kanaal. Dergelijke relaties kúnnen verstarrend werken op produktie en afzet in de keten. Bij ketenmarketing zijn de relaties flexibel zodat van nieuwe afzet- en produktiemogelijkheden kan worden geprofiteerd. Dit pleit voor lage toetredings- en uittredingsbarrières bij marketingketens. Dit betekent dat de coöperatieve onderneming beperkte barrières zal opwerpen voor het aanbod van niet-leden indien dit aanbod kwalitatief en kwantitatief goed past in het marketingplan van deze coöperatie. Omgekeerd is het van belang dat coöperaties over voldoende diversiteit in produkt-marktcombinaties beschikken om marktbederf in bepaalde succesvolle produkt-marktcombinaties als gevolg van een groot grondstof-aanbod door de leden te vermijden.
Deze flexibiliteit in ketenmarketing wordt beïnvloed door de basisformule van de coöperatieve onderneming, zoals een verwerkende industrie, aan- en verkoopcoöperatie of veiling. Zo zullen veilingen een flexibele relatie met toeleveraars en afnemers uitwerken onder randvoorwaarde dat voldoende aanbodsconcentratie voor de klok komt om een goede prijsvorming te bewerkstelligen. Dit laatste sluit overigens grotere flexibiliteit door splitsing van prijsvorming en fysieke goederenstroom niet uit.

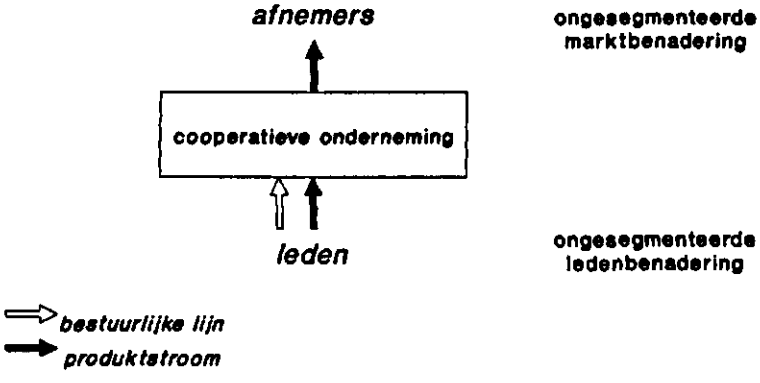
4.5.2. Naar nieuwe organisatorische structuren

In het voorgaande is betoogd dat de coöperatieve onderneming een aantal zwakke punten, voortvloeiend uit haar specifieke ondernemingsstructuur, zou moeten verbeteren. Dit betreft met name de belemmeringen om marktontwikkelingen te vertalen naar de gewenste kwaliteit en hoeveelheid agrarische grondstof van de leden en de moeilijkheid om risicodragend vermogen aan te trekken voor de financiering van produktontwikkeling en marktexpansie. Coöperatieve structuren evolueren om marktgerichtheid te bevorderen. De werkgroep constateert dat coöperaties in uiteenlopende markten werkzaam zijn en dat een grote diversiteit van coöperatieve

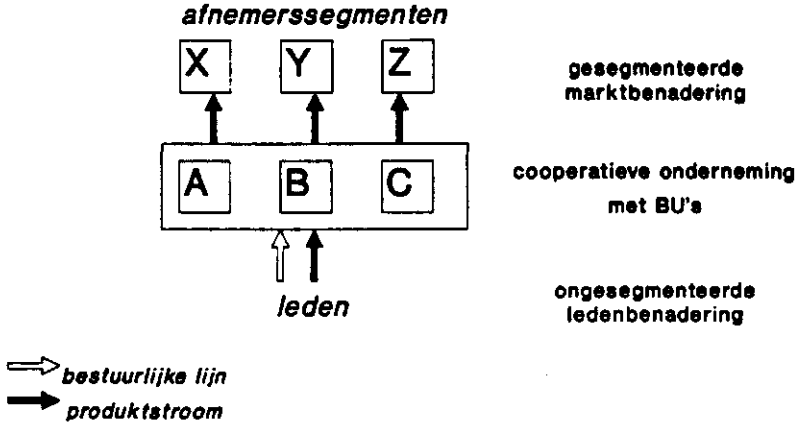
ondernemingen is ontstaan. Zij is van mening dat de noodzaak van marktgerichtheid de volgende evolutie in de organisatie van coöperatieve ondernemingen van type I naar type IV stimuleert.

Type I: de primaire coöperatie

Leden leveren hun produkten aan de coöperatieve onderneming, die centraal de verwerkings-/afzetrichting bepaalt. De coöperatieve onderneming tracht de aangeleverde grondstof zo goed mogelijk te valoriseren en de leden ontvangen allen dezelfde uitbetalingsprijs, met een zekere mate van kwaliteitsdifferentiatie. Deze ondernemingsstructuur kent beperkte mogelijkheden voor een afnemersgerichte marketingstrategie, die doorwerkt in de produktie en leverantie van de agrarische grondstof.



I. Basissituatie: primaire coöperatie

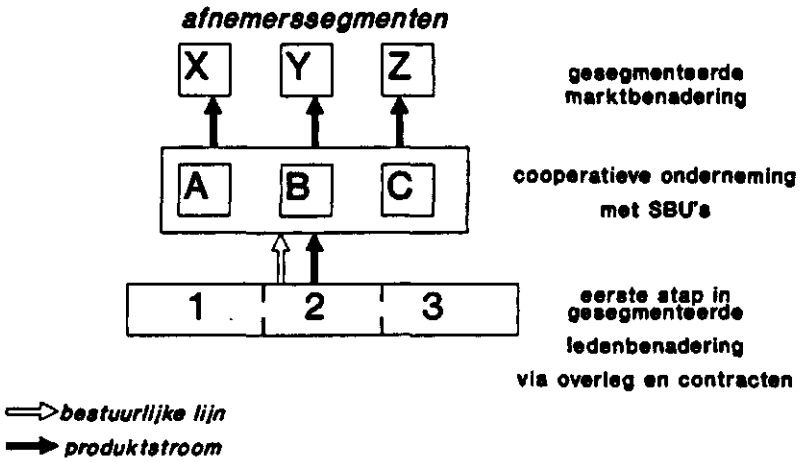


II. Primaire coöperatie met Strategische Business Units

In deze coöperatieve structuur zijn de verwerkings- en marketingactiviteiten verbijzonderd in Strategische Business Units met een eigen winstverantwoordelijkheid. Ten opzichte van de primaire coöperatie heeft deze structuur het voordeel dat de marktstrategie beter op specifieke afnemerssegmenten kan worden afgestemd. In deze structuur kan echter het leveringsrecht van de leden beperkingen opleveren voor een afnemersgerichte marketing. Dit leidt ertoe dat de coöperatieve onderneming niet in staat is om de af te zetten hoeveelheden per produkt-marktcombinatie nauwkeurig te plannen. Zij is genoodzaakt om bij een te groot aanbod van agrarische grondstof door de leden dit aanbod tegen minder winstgevende prijzen af te zetten. Hierdoor vermindert de winst van de coöperatieve onderneming als geheel, waardoor onvoldoende middelen beschikbaar komen voor investering in potentieel succesvolle business units.

Ook biedt dit leveringsrecht van de leden aan de coöperatieve onderneming soms onvoldoende mogelijkheden om de kwaliteit van de agrarische grondstof te beïnvloeden. De coöperatieve onderneming kan dit doen door middel van overleg, overreding en kwaliteitspremies, maar niet door nauwkeurig gespecificeerde contracten. Dit laatste kan echter noodzakelijk zijn in het kader van het marketingbeleid van de coöperatie in bepaalde marktsegmenten. Voorbeelden hiervan zijn het zogenaamde programma-vlees of de gecontroleerde teelten in land- en tuinbouw.

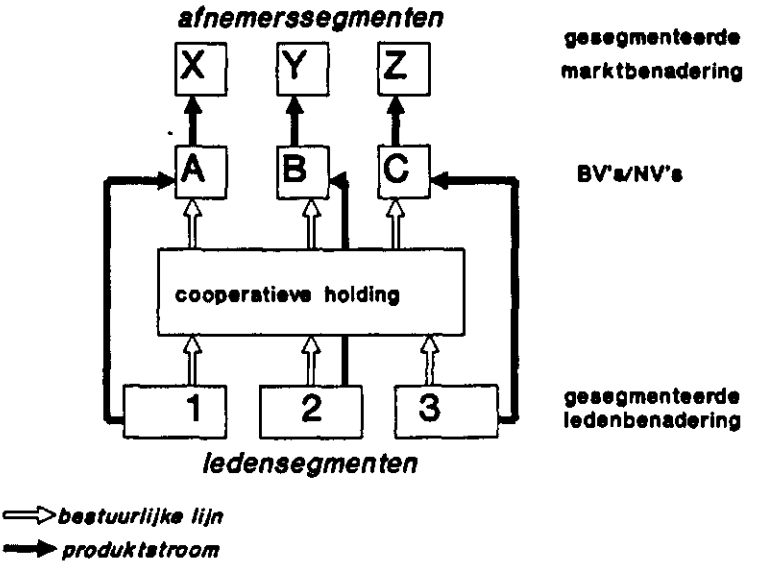
Type III: de primaire coöperatie met Strategische Business Units zonder leveringrecht/-plicht



III. Primaire coöperatie met Strategische Business Units zonder leveringsrecht of -plicht voor de leden

Deze coöperatieve structuur met Strategische Business Units en zonder leverings-recht/-plicht van de leden heeft ten opzichte van structuur II het voordeel dat de kwaliteit en hoeveelheid van de agrarische grondstof door de coöperatieve onderneming op haar marketingbeleid kan worden afgestemd. De coöperatie aanvaardt in beginsel dat ten behoeve van specifieke marketingprogramma's van de coöperatieve onderneming bij leden, die hiervoor belangstelling hebben, specifieke grondstof wordt gecontracteerd en dat hiervoor specifieke uitbetalingsprijzen gelden.

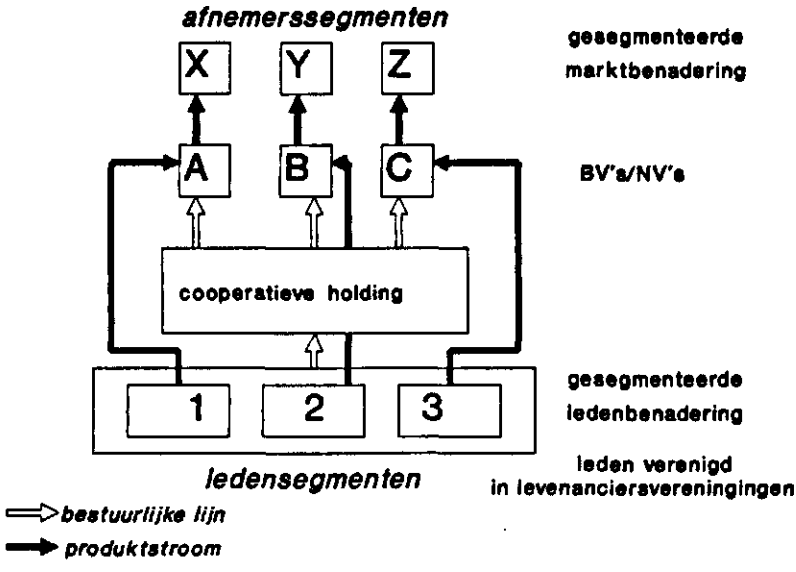
Type IV: De coöperatieve holding met produktie- en afzetbedrijven in de vorm van N.V.'s



IV.1. Coöperatieve holding met produktie- en afzetbedrijven (B.V./N.V.'s)

In deze structuur hebben coöperatief gestuurde B.V./N.V.'s de mogelijkheid om zowel aan de inkoop- als de verkoopzijde een afnemersgericht marketingbeleid te voeren. Een ander voordeel van deze holdingstructuur is dat de N.V.-structuur in vergelijking met voorgaande structuren betere mogelijkheden biedt om vreemd risicodragend vermogen aan te trekken. Dit kan de financiering van grootschalige marketingactiviteiten, zoals het penetreren in internationale markten, vergemakkelijken. De evenredigheid tussen kapitaalverschaffing en produktleverantie door de leden is daarmee verbroken.

Een variant van deze coöperatieve holding is dat naast de verbijzondering van de onderneming in B.V./N.V.'s de leden-leveranciers zich in een aparte coöperatieve leveranciersvereniging verenigen (type IV.2). Men zou deze leveranciersvereniging kunnen typeren als een 'Eerste lijns' coöperatie; een coöperatie die zich louter richt op de verkoop van de agrarische grondstof. De coöperatieve holding met haar B.V./N.V.'s, zou men als 'Tweede lijns' coöperatie kunnen aanduiden; coöperatieve ondernemingen die zich vooral richten op de toegevoegde waarde aan het agrarisch produkt door verwerking en marketing.



IV.2. Coöperatieve holding met produktie- en afzetbedrijven (N.V.'s) en leveranciersverenigingen

Discussie

De werkgroep acht de organisatiestructuur van groot belang voor de verwezenlijking van een afnemersgerichte marketingstrategie. De afnemersgerichte coöperatieve onderneming zal er naar streven een organisatiestructuur te kiezen van het type III, of IV. De werkgroep is van mening dat de Strategische Business Units binnen de coöperatie, respectievelijk de B.V./N.V.'s binnen de coöperatieve holding, een afnemersgericht marketingbeleid moeten kunnen voeren en de hiervoor kwalitatief en kwantitatief gewenste grondstoffenhoeveelheid moeten kunnen betrekken, zo mogelijk van de eigen leden maar, indien noodzakelijk en/of winstgevend voor de onderneming, ook buiten de coöperatieve onderneming. Deze Strategische Business Units en/of B.V./N.V.'s zullen getoetst worden aan de doelstelling van de holding of moedercoöperatie, maar zullen een grote mate van vrijheid moeten hebben ten aanzien van hun marketingbeleid. De voordelen van een dergelijke structuur zijn duidelijk:

- Het management hoeft niet voor elke beslissing de hele besluitvormingsprocedure in de coöperatie te volgen, waardoor het bedrijf slagvaardiger kan opereren;
- Marktkansen kunnen beter worden benut als gevolg van voldoende vrijheid in grondstofvoorziening;
- De binding met de holding staat (waar nodig) garant voor financiële en managementondersteuning;

- Door de N.V.-vorm is het verwerven van vreemd risicodragend vermogen en het opzetten van joint ventures met andere ondernemingen beter realiseerbaar.

Type III biedt voldoende mogelijkheid voor een effectieve marketing wanneer de afzet- en verwerkingsprocessen van verschillende Strategische Business Units met elkaar samenhangen (bijvoorbeeld het veilsysteem en het bemiddelingsbureau van een bloemenveiling), of wanneer de Strategische Business Unit een 'niche marketing'-operatie van beperkte omvang is. Naarmate de diversiteit tussen de Strategische Business Units toeneemt en deze van behoorlijke omvang zijn, ligt een overgang naar een organisatiestructuur van type IV voor de hand.
De organisatiestructuur van het type IV is die van een grote internationale coöperatie die posities inneemt in de belangrijke consumptie- en produktiecentra van de wereld. Het bezit van dergelijke coöperaties verschaft de Nederlandse agrarische sector krachtige centra van marktkennis en know-how die de kwaliteit en de concurrentiekracht van de Nederlandse agrarische sector bevorderen.

4.6. Wat betekent de geschetste evolutie voor boer en tuinder?

De geschetste evolutie van de coöperatieve onderneming wordt door de werkgroep wenselijk geacht om ook in de toekomst een zo hoog mogelijke uitbetalingsprijs te realiseren ten behoeve van de leden.

De leden van de coöperatie zullen als gevolg van de ontwikkeling naar marktgerichte, vaak grote, internationaal opererende, ondernemingen vaker te maken krijgen met strategische beslissingen van hun ondernemingen. Strategische beslissingen over nieuwe produkten en markten, respectievelijk beslissingen over fusies of over samenwerking met andere ondernemingen kunnen indirect de uitbetalingsprijs beïnvloeden. Dit betekent dat leden steeds vaker een oordeel over strategische activiteiten zullen vormen. Het wel of niet veilen van importbloemen is een voorbeeld.
Door zijn positie in de agrarische produktiekolom, krijgt een individuele boer moeilijk zicht op de afnemers van het eindprodukt of halffabrikaat, dat de coöperatieve onderneming uit de door hem geleverde grondstoffen vervaardigt. Hij zal dus, zeker van een marktgerichte coöperatie met een adequate interne marketing, verwachten dat hij signalen uit de markt, die voor hem van belang zijn, doorgespeeld krijgt om een goed inzicht te krijgen in hoe strategische besluiten het ondernemingsresultaat van de coöperatie en langs die weg het eigen inkomen kunnen beïnvloeden.

De verbijzondering van de coöperatieve onderneming in Strategische Business Units respectievelijk B.V./N.V.'s en de evolutie naar grotere coöperatieve ondernemingen leiden ertoe dat de zakelijke relatie van de boer of tuinder met zijn coöperatieve onderneming minder lijkt te gaan verschillen van die met een particuliere onderne-

ming. Inspanningen ten behoeve van de interne marketing zijn vereist opdat de loyaliteit van de leden-leveranciers op actieve betrokkenheid gebaseerd kan blijven. Om bij een coöperatie met tweede lijns activiteiten nog effectieve communicatie tussen leden en onderneming mogelijk te laten zijn, zijn nieuwe organisatievormen nodig. De werkgroep is van mening dat de beste weg hiervoor is dat boeren of tuinders die hetzelfde produkt leveren aan dezelfde N.V. van de coöperatieve holding, als leveranciers co-opereren in leveranciersverenigingen. Naast belangenbehartiging kan ook studie en voorlichting een belangrijk element van deze verenigingen zijn.

Uiteindelijk maakt de uitbetalingsprijs over lange termijn duidelijk of de coöperatieve onderneming haar taak goed vervult; 'The proof of the pudding is in the eating'. De hiervoor beschreven evolutie van de coöperatieve onderneming stimuleert een slagvaardig en marktgericht beleid, en is daarom gunstig voor een goede uitbetalingsprijs. Deze mogelijkheden zijn afhankelijk van een goede interactie tussen de coöperatieve onderneming en de leden. Deze interactie houdt in dat de coöperatieve onderneming via interne marketing de leden voorziet van relevante informatie, op basis waarvan zij de strategische rol van de coöperatie kunnen beoordelen. Deze interactie houdt ook in dat de coöperatieve onderneming vanuit haar positie, namelijk dicht bij de finale afnemers, in toenemende mate de richting ten aanzien van kwaliteit, type en kwantiteit van de primaire produkten gaat aangeven.

De coöperatieve onderneming zal naar de leden de onder paragraaf 4.2. genoemde voordelen, zoals de beloning van het lid als vermogensverschaffer en de aanwezigheidswaarde van de coöperatie, moeten bewijzen. Intern marketingbeleid heeft hierin een belangrijke functie.

Marktstrategische beslissingen en investeringen in nieuwe produkten en markten brengen risico's met zich mee. Deze risico's zijn vaak meer dan investeringen in produktie-efficiëntie van risicodragend karakter. In een marktgericht beleid zijn risicovolle beslissingen over produkten en merken onontkoombaar.

De ontwikkelingen in de coöperatieve onderneming stellen hoge eisen aan de bestuurders. De werkgroep benadrukt daarom het belang van goede opleidingsmogelijkheden voor coöperatieve bestuurders. De kwaliteit van de combinatie managers en bestuurders is van cruciale betekenis voor een succesvol beleid van de coöperatieve onderneming. Goede selectie en vorming van het coöperatief bestuur én management is dan ook een prioriteit van de eerste orde.

HOOFDSTUK V

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Afnemersgerichtheid van de coöperatieve onderneming is noodzakelijk voor het realiseren van de doelstelling van de coöperatieve onderneming, te weten een goede prijs over lange termijn voor de produkten van haar leden.

De verschuiving van produktiegerichtheid naar marktgerichtheid van coöperatieve ondernemingen vereist een aanpassing van de Missie/Business Definition (What business are we in?) tot: 'De agrarische coöperatie voorziet in specifieke behoeften van de gekozen doelgroepen afnemers waarbij zij, krachtens haar opdracht, zoveel mogelijk gebruik maakt van de produkten van haar leden'.

De marktstrategie van de agrarische coöperaties moet gericht zijn op het realiseren van meer toegevoegde waarde voor de produkten van de leden. Dit is in een verzadigde westerse markt voor voedingsmiddelen noodzakelijk voor het realiseren van meer inkomen voor de leden. Dit inkomen komt niet alleen tot uiting in een goede produktprijs, maar ook in de intrinsieke waarde van de onderneming, waarvan het lid direct of indirect mede-eigenaar is.

De werkgroep onderschrijft het advies van de Commissie Van der Stee aan coöperatieve ondernemingen, om te streven naar marktleiderschap. De werkgroep verstaat hierbij onder marktleiderschap het innemen van dominante posities in bepaalde zorgvuldig gekozen produkt-marktcombinaties. Deze dominantie betreft niet alleen het marktaandeel maar ook de produktkwaliteit en het innovatief vermogen.

De markt voor hoogwaardige grondstoffen en halffabrikaten van agrarische oorsprong ten behoeve van de levensmiddelen- en niet-levensmiddelenindustrieën, is groot en groeit. Deze markt verdient de volle aandacht van de Nederlandse coöperaties.

Internationalisering van coöperaties is een lange termijn proces, waarin allianties met buitenlandse coöperaties en internationale samenwerking van topcoöperaties een belangrijke rol kunnen spelen.

Internationalisering van coöperatieve ondernemingen blijkt goed mogelijk door het verwerven van belangen in buitenlandse ondernemingen. Deze werkwijze stelt hoge eisen aan de financiële capaciteit van coöperatieve ondernemingen en bevordert dat coöperatieve werkmaatschappijen in N.V.'s worden ondergebracht.

De nauwe band met de leveranciers van de primaire agrarische produkten, i.c. de leden, vormt een voordeel van coöperaties bij de ontwikkeling van hun marketingstrategie. Deze relatie zal als gevolg van de sterkere marktgerichtheid van coöperaties in de toekomst meer op economische overwegingen gestoeld zijn.

De lotsverbondenheid van de leden met hun coöperatieve onderneming maakt de coöperatieve onderneming een stabiel instituut ter ondersteuning van de afzetbelangen van de totale Nederlandse land- en tuinbouw.

Ketenmarketing, een over de keten van toeleverd bedrijf via agrarische producent tot de finale consument goed gecoördineerd marketingbeleid, is voor veel agrarische produkten wenselijk. Willen coöperaties hun rol van marktleider waar maken, dan zullen zij in dergelijke ketenoperaties een centrale rol moeten vervullen.

Ketenmarketing houdt in dat de primaire agrarische produkten worden afgestemd op het marketingplan van de keten als geheel. De coöperatieve onderneming zal hiertoe de agrarische grondstof, zowel kwalitatief als kwantitatief, moeten kunnen specificeren.

Interne marketing, te weten een afnemersgerichte instelling en gedrag, zowel ten opzichte van de afzetmarkt als in de transacties en relaties binnen de onderneming, is ook voor coöperatieve ondernemingen zeer belangrijk. Dit betreft voor de coöperatieve onderneming in het bijzonder de transacties en relaties met de leden.

De Nationale Coöperatieve Raad kan de interne marketing in ondernemingen versterken door cursussen en door voorlichting aan coöperatieve bestuurders en functionarissen.

Leden-bestuurders en -commissarissen van coöperatieve ondernemingen zijn nauw bij de strategische marketing van coöperaties betrokken. Het is van belang dat zij vertrouwd zijn met de grondslagen van de strategische marketing. De Nationale Coöperatieve Raad heeft hierin een belangrijke taak.

De organisatiestructuur van de coöperatieve onderneming moet een afnemersgerichte marketing mogelijk maken. Met name moet de coöperatieve onderneming in staat zijn om in haar relatie met de leden de kwalitatief en kwantitatief gewenste agrarische grondstof te verwerven.

Een afnemersgerichte marketingstrategie vereist een coöperatieve ondernemingsstructuur van Strategische Business Units en/of zelfstandige B.V./N.V.'s, die het mogelijk maakt dat de coöperatieve onderneming bij voorkeur van de leden dan wel van andere leveranciers de gewenste agrarische grondstof kan betrekken.

De werkgroep acht het laatste type van haar 'evolutiemodel', type IV.2, de meest optimale organisatiestructuur voor een internationaal georiënteerde, afnemersgerichte coöperatie. Van belang hierbij is dat leden zich verenigen in leveranciersverenigingen voor een optimaal functioneren en communiceren tussen 'eerste' en 'tweede lijn'.

Het is van belang dat managers van coöperatieve ondernemingen vertrouwd zijn met de specifieke karakteristieken van de coöperatie en van de agrarische onderneming van de leden. De Nationale Coöperatieve Raad kan dit bevorderen door middel van cursussen, excursies en ontmoetingsbijeenkomsten.

Coöperaties hebben belang bij een goede structuur van de bedrijfstak/bedrijfskolom. Zij zullen erop bedacht moeten zijn dat door de tegenwoordige veranderingen in de infrastructuur, geen belangrijke verworvenheden op het gebied van onderzoek, onderwijs en voorlichting verloren gaan.

Ondanks hun toenemende bedrijfsgrootte dienen coöperatieve ondernemingen op deelterreinen samen te werken, wil men op internationale markten kunnen blijven meespelen.

De betekenis van afnemersgerichtheid en ketenmarketing vergroot de betekenis van de agribusiness, in het bijzonder de coöperatieve agribusiness, voor de agrarische sector. De landbouwcoöperaties, zoals vertegenwoordigd in de Nationale Coöperatieve Raad, worden daarom een belangrijker gesprekspartner voor de overheid in het kader van de landbouw- en industriepolitiek.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

Boomsma, S., 1991, *Interne marketing*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, pp. 174. CBL, 1991, *CBL consumententrends 1990*, Den Haag.

Dool, van den, K.J. et al., 1991, *Om de gunst van de eter, marketing van agrarische kwaliteitsprodukten*, SMO-informatie 91-2, Den Haag, pp. 80.

Dijk, G. van, 1991, *Leven uit de 'dode hand'*, Inaugurele rede, Landbouw Universiteit Wageningen, pp. 35.

Dijk, G. van, M.T.G. Meulenberg en C.P. Veerman, 1991, *Marktoriëntatie van de agrarische produktie in Nederland*, in: Silvis, H.J., L.H.G. Slangen en A.J. Oskam (Red.), Landbouwpolitiek tussen diagnose en therapie, pp. 129-144.

EIM, 1990, *Veranderingen in distributiekolommen van consumptiegoederen*, Res. Pub. 34, Zoetermeer, pp. 45.

EIM, 1990, *Vervaging van institutionele detailhandelsgrenzen*, Res. Pub. 35, Zoetermeer, pp. 29.

Jacobs, D., P. Boekholt en W. Zegveld, 1990, *De economische kracht van Nederland*, SMO, Den Haag, pp. 158.

Jonkhart, M.L.J., P.F.M. Jaspers en J.P. van der Zwan, *De concurrentiekracht van de Nederlandse V&G-industrie*, ESB, Rotterdam, 3(1990)3748, pp. 220-223, 228.

LEI-DLO, 1991, Landbouw-Economisch Bericht, pp. 122.

Meulenberg, M.T.G., 1991, *Coöperatie in het licht van marktontwikkelingen*, in: Van produktiefilosofie naar marktfilosofie in de landbouw en de rol van de coöperatieve onderneming, pp. 11-23.

NCR, 1991, *Samenvattende statistiek van de Nederlandse land- en tuinbouwcoöperaties*, Coöperatie Magazine, okt(1991)528, pp. 10-11.

NCR, 1990, *De financiering van de coöperatieve onderneming*, Rijswijk, pp. 85.

NCR, 1991, *De coöperatieve participatiemaatschappij als verschaffer van tijdelijk risicodragend vermogen*, verslag NCR-studiemiddag, Rijswijk.

Stee, van der, A.P.J.M.M., 1989, *Om schone zakelijkheid, perspectieven voor de agrarische sector in Nederland*, Den Haag, pp. 285.

Steenkamp, J.E.B.M., 1992, *Europees consumentengedrag ten aanzien van voedingsmiddelen*, in: 'De Europese consument van voedingsmiddelen in de jaren '90', Van Gorcum, Assen/Maastricht, pp. 3-22.

Steenkamp, J.E.B.M., B. Wierenga en M.T.G. Meulenberg, 1986, *Kwaliteitsperceptie van voedingsmiddelen*, verkennende studie 40-I, pp. 169; 40-II, pp. 114. SWOKA, instituut voor consumentenonderzoek, Den Haag.

Westendorp, P.H., van, et al., 1989, *Proeve van een SMO-strategische maatschappij-analyse, een compendium van de belangrijkste trends van de consumenten-, arbeids- en politieke markt*, SMO, Den Haag.