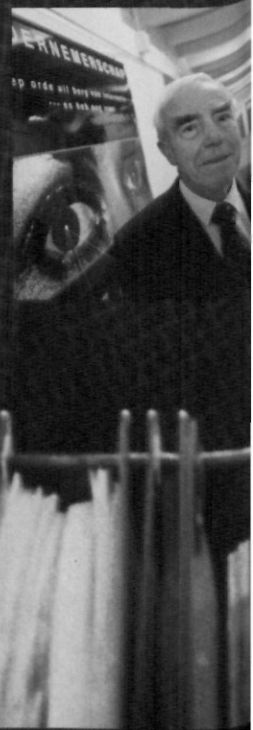




Thieu Meulenberg

*Marktgerichtheid, een  
opgave voor landbouwers*




## Marktgerichtheid, een opgave voor landbouwers

*Thieu Meulenberg, professor doctor ingenieur  
Marktkunde en Consumentengedrag aan de  
Universiteit in Wageningen*

### **Marktgerichtheid, een wenselijke ondernemingsfilosofie**

Marktgerichtheid als ondernemingsfilosofie is in. Het uitgangspunt van deze filosofie is klantenoriëntatie, dat wil zeggen oog hebben voor de behoeften en wensen van klanten. Om aan marktgerichtheid inhoud te geven moet een onderneming systematisch marktinformatie verzamelen, ervoor zorgen dat deze informatie bij de werkelijke beslissers terechtkomt en vervolgens doeltreffend reageren op gesignaleerde marktontwikkelingen. Er wordt vaak gesteld dat de Nederlandse landbouw nog onvoldoende marktgericht is. Men zou hier tegen in kunnen brengen dat de Nederlandse landbouw zich, ook in het grijze verleden, met regelmaat aan marktontwikkelingen heeft aangepast. De druiventeelt is uit het Westland verdwenen, de voedingstuinbouw heeft haar assortiment uitgebreid, bijvoorbeeld met paprika's, terwijl diverse groentetelers op bloemen zijn overgestapt. In de fruitteelt

Diverse landbouwondernemingen hebben recreatieve activiteiten opgepakt. Nu is marktgerichtheid die zich beperkt tot reageren op een stagnerende vraag of op de concurrentie in bestaande markten noodzakelijk maar niet voldoende. Ondernemingen moeten ook pro-actief nieuwe mogelijkheden in de markt scheppen. Nieuwe mogelijkheden dienen zich met regelmaat aan als gevolg van de grote dynamiek in markt en samenleving: de levensstijl van consumenten verandert, de samenleving vergrijsst en krijgt een multicultureel karakter; het beschikbaar inkomen groeit en inkomensverschillen nemen toe; de behoefte aan variatie groeit en situationeel bepaald gedrag wordt van meer betekenis, de 'moment-consument'. Ook de evolutie van de levensmiddelende-tailhandel, die zich uit in een groeiende inkoopmacht en specifieke eisen aan product, service en logistieke planning, zijn voor de landbouw van groot belang. Marktgericht beleid steunend op 'Ken uw markt, benut uw marktkennis in de besluitvorming en reageer slagvaardig' lijkt voor landbouwbedrijven gemakkelijker gezegd dan gedaan. Bedrijfskarakteristieken, zoals



***Marktgericht beleid steunend op 'Ken uw markt, benut uw marktkennis in de besluitvorming en reageer slagvaardig' lijkt voor landbouwbedrijven gemakkelijker gezegd dan gedaan.***

heeft het appelras Elstar de dominante positie van Golden Delicious overgenomen. Akkerbouwers hebben onder meer vollegrondsgroenten en bollen als 'nieuwe producten' in hun teeltplan opgenomen.

een bescheiden omvang en een product dat zich in de markt niet of slechts weinig onderscheidt, beperken voor het individuele landbouwbedrijf de mogelijkheden voor een eigen marktbeleid en marktonderzoek. Toch

zal de landbouwer marktgericht moeten opereren. Hij zal nieuwe mogelijkheden in de markt moeten benutten, individueel of in samenwerking met anderen.

**Fundament van marktgerichtheid:  
'Ken uw markt'**

De individuele landbouwer kan zich op grond van beschikbare informatie een algemeen beeld vormen van zijn markt. Hiertoe heeft hij de beschikking over een grote diversiteit aan informatiebronnen zoals prijsberichten, marktverkenningen in vak-tijdschriften, studiebijeenkomsten, adviezen van collega's, leveranciers en afnemers. Internet vergroot deze mogelijkheden aanmerkelijk. Ook werken landbouwers al lang samen in marktonderzoek voor de sector. Het marktonderzoek van product- en bedrijfschappen is een voorbeeld. In aanvulling op deze algemene markt informatie krijgt de landbouwer meer behoefte aan informatie over specifieke marktsegmenten, waarop hij zich richt of wil richten. Dit bevordert dat landbouwers door samenwerking markt informatie verwerven. Voorbeelden hiervan zijn coöperaties, telersverenigingen, ketensamenwerking tussen landbouwers, industrie en handel, respectievelijk gezamenlijk onderzoek door bedrijfsleven, overheid en onderzoeksinstituten op het gebied van ketenvraagstukken.

**Het resultaat van marktgerichtheid: een marktstrategie, steunend op marktkennis en op inzicht in eigen bekwaamheden**

De marktstrategie van een landbouwonderneming steunt op haar missie: "Op welke behoeften in de markt willen wij ons richten en op welke wijze willen wij dit doen?" Het formuleren van een missie lijkt misschien een te verheven bezigheid voor een landbouwonderneming. Toch liggen deze vragen

momenteel op het bord van de moderne landbouwer. Denk bijvoorbeeld aan fundamentele keuzes ten aanzien van de duurzaamheid van het productieproces -al of niet Eko of met Agromilieukeur- of aan de bewuste keuze van een specifiek marktsegment. In samenhang met haar missie moet een onderneming zich ook bezinnen op haar kerncompetenties. Juist nu landbouwers flexibeler worden in de keuze van producten en diensten is bezinning op de sterke eigenschappen van groot belang. Dit behoedt de landbouwer voor avonturen met nieuwe producten, waarin men onvoldoende concurrentiekracht kan ontwikkelen. Als algemene marktstrategieën worden wel onderscheiden: (a) onderscheid je door de kwaliteit van producten en diensten; (b) richt je op bepaalde marktsegmenten; (c) ga voor zo laag mogelijke kosten. In het algemeen geldt voor de Nederlandse landbouw: 'Ga voor kwaliteit en kies bewust voor bepaalde marktsegmenten tegen een aanvaardbare prijs-kwaliteitverhouding'. Uitvoering van de gekozen strategie eist vaak samenwerking met collega's zoals in coöperaties, telersverenigingen en/of samen met verwerkende industrie en handel in ketens. Marktgerichtheid van de deelnemende landbouwers draagt bij tot de kwaliteit van dergelijke samenwerkingsvormen. Met name het samenwerken in ketens neemt in betekenis toe, zoals het beleveren van een winkelketen met diervriendelijk geproduceerd varkensvlees.

**Marktgerichtheid: versterking van het ondernemerschap**

De integratie van de marktstrategie van individuele landbouwers in een ketenstrategie met industrie en handel is uiterst belangrijk voor een optimaal eindresultaat bij de consument. Inhoud geven aan het marktbeleid

van een keten is een organisatorische opgave. Vaak heeft de industrie of de detailhandel de leiding in de marktstrategie van een keten. Niettemin moet de landbouwer op basis van marktgerichtheid de afweging maken of hij meedoet met een ketenproject. Hierbij kan nog worden opgemerkt dat diverse land- en tuinbouwbedrijven tot een zodanige omvang zijn gegroeid, dat zij zelf initiatieven kunnen nemen in ketenprojecten.

De landbouwer verschuift zijn activiteiten van de technische uitvoering van bedrijfsprocessen naar beslissingsprocessen ten aanzien van markten, producten, productieprocessen en financiering. Hij wordt in toenemende mate een ondernemer, die een belangrijk gedeelte van zijn tijd besteedt aan strategische ondernemingsbeslissingen. Voor verantwoorde beslissingen ten aanzien van product en markt is hierbij marktgerichtheid van de agrarische ondernemer een belangrijke grondhouding.