

M.T.G. MEULENBERG*

het marktbeleid van de landbouwcoöperatie

Ontstaan als kleine onderneming met plaatselijke en/of regionale betekenis, zijn veel coöperaties uitgegroeid tot grote ondernemingen die een marktbeleid voeren dat soms weinig verschilt met dat van particuliere ondernemingen. Niettemin is het van belang na te gaan of het marktbeleid van coöperatieve ondernemingen specifieke kenmerken of problemen heeft. Hierbij zal onder marktbeleid worden verstaan het complex van beslissingen ten aanzien van produkt, prijs, reclame, verkoopbevordering en distributie, om een bepaald doel in de markt te bereiken. Consument, concurrent, detailhandel en overheid zijn richtinggevend voor dit beleid.

In dit artikel zal eerst de ontwikkeling van de coöperatieve afzet voor een aantal produkten worden belicht. Vervolgens zal de groeiende betekenis van het marktbeleid van landbouwcoöperaties als gevolg van wijzigingen bij consument en detailhandel aan de orde worden gesteld. Daarna staan wij stil bij de kernvraag van deze bijdrage: beïnvloeden de karakteristieken van landbouwcoöperaties het marktbeleid op een specifieke wijze? Ten slotte volgen enkele gedachten over het toekomstig marktbeleid van landbouwcoöperaties.

de invloeden van de markt op het ontstaan van landbouwcoöperaties

oorzaken van afzet- en verwerkingscoöperaties

De afzet van landbouwprodukten via coöperaties is in Nederland van grote

betekenis. Deze betekenis is in de afgelopen dertig jaren toegenomen. Slechts bij enkele produkten, zoals eieren, is de coöperatieve afzet achteruitgegaan.

De oorzaken van de coöperatieve afzet van landbouwprodukten in Nederland zijn al door veel deskundigen aan de orde gesteld. (Van Stuyvenberg, 1949, pg. 520, ter Woorst, 1966, pg. 154). In het kader van onze probleemstelling zijn vooral de oorzaken vanuit de markt van belang. Deze kunnen worden samengevat als:

a) een zwakke onderhandelingspositie van de individuele landbouwer bij de afzet van zijn produkten, met als gevolg een te gering aandeel in de beste consumentengulden; b) een gebrekige afzet als gevolg van onvoldoende inspanningen van de particuliere groot-

* Prof. dr. ir. M.T.G. Meulenbergh is hoogleraar Marktkunde en Marktonderzoek, Landbouwhogeschool Wageningen.

handel en industrie, waardoor landbouwers een te gering gedeelte van het voor consumptie beschikbare inkomen verwerven. Beide oorzaken hebben, zij het niet altijd in dezelfde mate, bijgedragen tot het ontstaan van landbouwcoöperaties.

ad a). Een zwakke onderhandelingspositie was onder meer een belangrijke stimulans bij²⁾: a.1) de opkomst van het coöperatief veilen van groenten sinds 1887; a.2) het tot stand komen van de eerste coöperatieve aardappelmeelfabriek in 1898 als reactie op het particuliere inkoopkartel Eureka; a.3) de vestiging in 1900 van de Eerste Coöperatieve Beetwortelsuikerfabriek te Sas van Gent omdat, particuliere suikerfabrieken eenzijdig de voorwaarden vaststelden waaronder bieten konden worden geteeld, zonder rekening te houden met het suikergehalte van de bieten.

ad b). Gebrekkige afzetmogelijkheden via de gevestigde particuliere ondernemingen hebben het ontstaan van landbouwcoöperaties bevorderd, zoals van de eerste coöperatieve zuivelfabriek in Warga in 1886 en van zuivelcoöperaties in Zuid-Nederland. Ook de coöperatieve afzetvereniging voor eieren, opgericht in Zutphen in 1898, en de eiermijnen in Maastricht en in Roermond, gestart in 1900 en 1924, hadden onder meer als belangrijk doel het stimuleren van de verkoop door verbetering van kwaliteit en verpakking.

oorzaken van aan- en verkoopcoöperaties

Analoog aan verwerkings- en afzetcoöperaties waren, vanuit de markt gezien, de oorzaken voor het ontstaan van aan- en verkoopcoöperaties: a) de zwakke onderhandelingspositie van landbouwers in hun inkoopmarkt, die tot uiting kwam in hoge inkooprijzen en in gebondenheid aan bepaalde leveranciers en b) een gebrekkige service en produktkwaliteit van particuliere handel en industrie. De aan- en verkoopcoöperaties zijn, zoals de eerste coöperatieve aankoopvereniging te Aardenburg in 1877, veelal als handelsonderneming begonnen. Nadien hebben deze handelsondernemingen in een aantal sectoren

belangrijke productiebedrijven opgezet, met name bij mengvoeders.

vormgeving aan het marktbeleid in de beginfase van de landbouwcoöperaties

In het algemeen wordt het marktbeleid van een onderneming gevoerd met behulp van de 'Marketing Mix': produkt, prijs, reclame, verkoopbevordering en distributie. De wijze waarop coöperaties bij hun oprichting dit marktbeleid vorm hebben gegeven, verschilde aanmerkelijk. Dit kwam onder meer tot uitdrukking in het gekozen afzetstelsel: veiling, verkoopcoöperatie of verwerkingscoöperatie. Bij veilen konden, in strikte zin, nauwelijks van een marktbeleid spreken. De veiling concentreerde het aanbod en de vraag op een bepaalde plaats en tijd, met als doel een betere prijsvorming.

De verkoopcoöperatie kon in beginsel een marktbeleid voeren. Zij kon dit in principe doen met alle instrumenten van de 'Marketing Mix', zij het niet met alle instrumenten in dezelfde mate. Zij bepaalde wanneer en aan wie werd verkocht en nam daardoor tegenover de leden de verantwoordelijkheid voor de prijsvorming op zich. Zij had echter meestal slechts beperkte invloed op de hoeveelheid en kwaliteit van het toegeleverde produkt. Over deze elementen beslisten de landbouwers-leden zelf.

Een nog verder reikend marktbeleid lag binnen het bereik van de verwerkingscoöperaties, die het aangeleverde landbouwprodukt door verwerking belangrijk wijzigden. De produktpolitiek kreeg hierdoor meer mogelijkheden.

samenwerking tussen coöperaties

In de beginfase van de coöperatieve beweging ontstonden voor bepaalde landbouwprodukten coöperaties die te klein waren om voldoende onderhandelingsmacht te ontwikkelen tegenover hun afnemers. Om die reden bundelden zij hun verkoopactiviteiten in coöperatieve verkoopverenigingen. Enkele van deze samenwerkingsvormen waren tevens op doelmatiger afzet en op intensievere marktwerking gericht. Zo ontstonden in 1893 de Afdeling Boterexport van de Zuid-Nederlandse Zuivelbond te Roermond, in 1897

de Frico te Leeuwarden, in 1917 het Centraal Bureau voor de Tuinbouwveilingen als overkoepelend orgaan van de coöperatieve groente- en fruitveilingen, in 1919 het verkoopbureau AVEBE voor de coöperatieve aardappelmeelfabrieken en in 1937 de eierafzetcoöperatie VECE. Vooral deze overkoepelende coöperatieve organisaties stimuleerden de export. Ook kwam wel samenwerking tussen coöperaties tot stand om een goede marktpositie bij nieuwe produkten op te bouwen: Friese zuivelcoöperaties stichtten in 1916 gezamenlijk een coöperatieve condensfabriek.

Deze centralisatie van verkoopactiviteiten werd in sommige sectoren gestimuleerd, omdat coöperatieve industrieën elkaar op onverantwoorde wijze in de markt beconcurrerden.

De aan- en verkoopcoöperaties versterkten hun inkoopmacht door coördinatie van hun aankopen. Belangrijk waren in dit opzicht ongetwijfeld het Centraal Bureau, dat in 1899 werd gesticht en de CHV van de Noord-Brabantse Christelijke Boerenbond, die in 1911 tot stand kwam.

evolutie van de landbouwcoöperatie als marktgerichte onderneming sinds de tweede wereldoorlog

evolutie van afzet- en verwerkingscoöperaties

Na de Tweede Wereldoorlog zijn stormachtige ontwikkelingen in de landbouwcoöperaties op gang gekomen. Veranderingen in Nederland die hieraan een bijdrage hebben geleverd waren onder meer:

— sterke toename van de bevolking van 10,2 miljoen inwoners in 1950 tot 13,1 miljoen in 1970 en 13,8 miljoen in 1976; de gemiddelde jaarlijkse bevolkingstoename ten opzichte van het voorgaande jaar bedroeg in 1950 1,35%, maar daalde tot 0,59% in 1976 (Statistisch Zakboek)

— Een belangrijke toename van het nationaal inkomen in de periode 1950-1970; stelt men het netto nationaal inkomen per hoofd in constante prijzen voor 1970 op 100, dan was dit 38 in 1950, 81 in 1965 en 107 in 1975.

Hieruit blijkt de afnemende inkomens-groei in recente jaren (Statistisch Zakboek).

— Culturele veranderingen, zoals een andere levensstijl en andere normen en waarden, leggen nieuwe beperkingen op, maar bieden ook nieuwe mogelijkheden aan de producent van voedingsmiddelen.

— Een fysiologische verzadiging in het verbruik van voedingsmiddelen tekent zich thans af na een zeer sterke verbruikstoename vlak na de oorlog.

— Veranderde distributieorganisatie, met als belangrijke elementen: a) nieuwe distributiemethoden, zoals zelfbediening, supermarkt en zelfbedieningswarenhuis, die doorwerken in de eisen van de detailhandel ten aanzien van produkteigenschappen, verpakking en wijze van beleving; b) een eigen marktbeleid van detailhandelondernemingen en groothandelondernemingen waarop het marktbeleid van de coöperaties moet worden afgestemd en c) concentratie in distributie-ondernemingen, met name in de detailhandel, die concentratie in de aankoop van landbouwproducten en voedingsmiddelen tot gevolg heeft.

— De ontwikkeling van het EEG-landbouwbeleid sinds 1958; het markt- en prijsbeleid heeft de exportmogelijkheden maar ook de buitenlandse, concurrerende productie beïnvloed; het structuurbeleid heeft ook gevolgen voor de afzetorganisatie van landbouwproducten.

— Groeiende internationalisering van de handel in landbouwproducten en levensmiddelen met als gevolg een grotere concurrentie voor Nederlandse landbouwproducten en voedingsmiddelen in de Westeuropese markt.

Overeenkomstige ontwikkelingen hebben zich in buitenlandse markten, met name de Westduitse, voorgedaan. Hiervan heeft de Nederlandse landbouw geprofiteerd.

Deze veranderingen in de markt hebben bijgedragen tot de volgende ontwikkelingen bij landbouwcoöperaties.

— Er zijn in Nederland coöperatieve ondernemingen ontstaan die, qua omvang, in staat zijn in te spelen op de behoeften van de detailhandel en de voedingsmiddelenindustrie in binnen- en

buitenland, bijvoorbeeld de Suikerunie, de zuivelindustrieën Campina, Coberco, CCF, CMC/Melkunie, Noord-Holland, Domo en in de vee-afzet en vleesverwerking Coveco. Voor bepaalde vormen van marktbeleid, zoals landelijke merken voor voedingsmiddelen, moeten coöperatieve ondernemingen voldoende grootte bezitten.

— Coöperatieve ondernemingen trachten door een eigen marktbeleid in te spelen op de genoemde veranderingen bij de consument, op nieuwe wensen van de detailhandel en op de internationalisering van productie en afzet van landbouwproducten. Het karakter van dit marktbeleid verschilt aanzienlijk tussen coöperaties.

— De noodzaak van een krachtig marktbeleid heeft de coöperatieve onderneming niet ongemoeid gelaten. Zo hebben de coöperatieve veilingen voor groente en fruit hun activiteiten met de ontwikkeling van de markt uitgebouwd door opslag- en sorteerfaciliteiten, een minimumprijsstelsel, reclame en verkoopbevordering voor Nederlandse groenten en fruit, het bevorderen van produktkwaliteit en van produktdiversificatie. Deze inspanningen van de veilingorganisatie leveren echter alleen het beoogde resultaat, indien leden-producenten, groothandel en kleinhandel bereid zijn met de veilingorganisatie samen te werken.

Een ander voorbeeld hoe de coöperatie zich aan de gewijzigde marktverhoudingen heeft aangepast, is de CMC, die van verkoopcoöperatie voor melk van veehouders in het Westen des lands is uitgegroeid tot een coöperatie die tevens een zuivelonderneming, de CMC/Melkunie bv, exploiteert.

— Om hun marktpositie te versterken, streven afzet- en verwerkingscoöperaties naar meer samenwerking in de bedrijfskolom tussen toeleveraar aan landbouwer, landbouwer, industrie/groothandel en detaillist. Om deze samenwerking te realiseren, worden door de coöperatie uiteenlopende werkwijzen toegepast, zoals: a) verdere penetratie in groothandel en verwerking, zoals participatie van het Centraal Bureau voor de Tuinbouwveilingen in groothandelondernemingen en het reeds gegeven voorbeeld van de CMC; b) bindingen met afnemers of toeleverars door middel van

contracten, met name in de veredelingslandbouw, om de gewenste hoeveelheid, wijze van doorstuwing en produktkwaliteit te bewerkstelligen: Coveco in de varkenshouderij, Sameico in de legpluimveehouderij; c) voorlichting aan leden en prijsdifferentiatie om de gewenste produktkwaliteit te realiseren; d) samenwerking ten behoeve van kwaliteitsverbetering tussen afzet- en verwerkingscoöperatie enerzijds en aan- en verkoopcoöperatie anderzijds, zoals in de varkenshouderij.

— Voor het inspelen van coöperaties op nieuwe mogelijkheden in de markt zijn 'joint ventures' benut, onder meer bij producten met interessante groeimarkten die niet op het traditioneel werkerrein van bestaande coöperaties lagen: bijvoorbeeld diepvriesproducten. De ervaring, zoals met Groenhoven B.V. leert dat deze 'joint ventures' voldoende groot moeten zijn, dan wel voldoende managementsteun van de deelnemende coöperaties moeten krijgen, willen zij een verantwoord marktbeleid kunnen voeren.

evoluitie van aan- en verkoopcoöperaties

Ook de markt waarin aan- en verkoopcoöperaties hun producten afzetten, heeft sinds de Tweede Wereldoorlog belangrijke wijzigingen ondergaan. Veel landbouwbedrijven zijn meer gespecialiseerd en groter geworden. In de veredelingslandbouw is dit proces door de mengvoederindustrie gestimuleerd. Het bedrijfsresultaat van deze gespecialiseerde landbouwbedrijven is afhankelijk van een beperkt aantal producten. De gespecialiseerde landbouwers hebben veel geïnvesteerd in hun onderneming en wensen over langere termijn zekerheid over hun inkomen. Beide karakteristieken bevorderen dat de landbouwers een zakelijke houding tegenover hun coöperatie aannemen.

Aan- en verkoopcoöperaties moeten in samenhang met de verkoop van hun producten oplossingen ontwikkelen voor de bedrijfsproblemen van landbouwers. Zij hebben in hun streven om landbouwers een uitgebreid pakket producten aan te bieden, hun assortiment aanzienlijk verbreed. Hun dienstverlening groeit, zoals de voorlichting over het gebruik van deze producten.

Als gevolg van de grote hoeveelheden grondstoffen en produktiemiddelen, zoals mengvoeders, die de aan- en verkoopcoöperatie per gespecialiseerd landbouwbedrijf afzet, gaan de kosten van de fysieke distributie een zeer belangrijke rol spelen. De doelmatigheid van transport en opslag wordt dus van grote betekenis voor het distributiebeleid van aan- en verkoopcoöperaties en werkt door in de prijsstelling (kortingsysteem). Ook hebben aan- en verkoopcoöperaties nieuwe produkten bij landbouwer en industrie gestimuleerd, onder meer de produktie van slachtkuikens. De aan- en verkoopcoöperatie bevordert op deze wijze niet alleen een doelmatiger produktie, maar ook de vernieuwing van het produkt-assortiment op het landbouwbedrijf.

karacteristieken van landbouwcoöperaties van betekenis voor het marktbeleid

In het licht van de gesignaleerde ontwikkelingen in de markt willen wij nu de vraag bezien of bepaalde karakteristieken van coöperatieve ondernemingen beperkingen opleggen ten aanzien van het marktbeleid. In dit verband lijken van belang: a) de relatie van de coöperatie tot de grondstof, b) de zeggenschap van de leden en c) vooral bij de aan- en verkoopcoöperatie, de gebondenheid aan een bepaald gebied.

karacteristieken van afzet- en verwerkingscoöperaties en hun invloed op het marktbeleid

a. relatie tot grondstof

Veel afzet- en verwerkingscoöperaties kennen een leveringsplicht c.q. leveringsrecht van de leden-landbouwers. Grondstofgebondenheid is geen optimaal uitgangspunt voor een afnemers-, consumentengericht marktbeleid; de coöperatieve onderneming kan haar produkten slechts binnen de mogelijkheden van de door landbouwers geleverde produkten aan de markt aanpassen. Deze invloed van de grondstofgebondenheid op het marktbeleid van afzet- en verwerkingscoöperaties valt moeilijk te kwantificeren. Wij beperken ons daarom tot een kwalitatieve analyse.

Binding aan een bepaalde grondstof

kan inhouden dat een coöperatieve onderneming bij structurele problemen met de desbetreffende agrarische grondstof, zoals geringe geschiktheid voor nieuwe technologieën of voor veranderende consumentenbehoeften, minder alternatieven heeft dan een particuliere onderneming.

Vooraf indien voor nieuwe produkten een combinatie van de agrarische grondstof der leden met 'vreemde' grondstoffen de beste mogelijkheden biedt, opereert de coöperatieve onderneming moeizamer dan de particuliere onderneming; bijvoorbeeld het gemis aan bottervarianten in de zuivelindustrie, die kunnen concurreren met de laag-calorische margarines en met de margarines met specifieke gezondheidsclaims.

Gebondenheid aan een bepaalde grondstof kan ertoe leiden dat de coöperatieve onderneming voor bepaalde afnemers een te beperkt assortiment aanbiedt. Dit is vooral aan de orde, indien het produkt-assortiment vanuit een bepaalde technologie vorm krijgt, diepvries, of door een bepaald behoeftenpakket van afnemers wordt bepaald, systeemverkoop. De opbouw van het gewenste produkt-assortiment moet dan door samenwerking tussen coöperaties tot stand komen. Pogingen hiertoe door middel van 'joint ventures' zijn niet altijd succesvol gebleken.

Door grondstofgebondenheid is de coöperatie behoedzamer dan de particuliere onderneming bij assortimentsverbreding, die uit hoofde van afzetmogelijkheden aantrekkelijk is, maar die geen relatie heeft of zelfs concurrerend is met de agrarische grondstof van de leden. Er kunnen dan conflicten ontstaan met de belangen van de leden: bijvoorbeeld de verkoop van buitenlandse bloemen op Nederlandse veilingen en de produktie van niet-melkdranken door zuivelfabrieken.

Coöperatieve afzet- en verwerkingscoöperaties zijn verzekerd van de grondstof der leden, wat de inkoop gemakkelijker kan maken dan bij particuliere ondernemingen. Ledentrouw is inderdaad een van de sterke punten van de afzet- en verwerkingscoöperatie. Hierbij dient te worden opgemerkt, dat ledentrouw van jonge en gespecialiseerde landbouwers in toenemende mate op

zakelijke overwegingen lijkt te steunen. De gebondenheid aan een bepaald landbouwprodukt dwingt coöperatieve ondernemingen om de mogelijkheden van dit produkt in afzet en verwerking maximaal uit te buiten. Dit stimuleert ook onderzoek en ontwikkeling ten aanzien van deze landbouwkundige grondstof. De wijze waarop AVEBE de toepassingsmogelijkheden voor aardappelmeel heeft weten te vergroten en het produktbeleid van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, zijn hiervan voorbeelden. Terwijl de afzet- en verwerkingscoöperaties streven naar een maximale uitbetalingsprijs voor de landbouwkundige grondstof van leden, heeft de particuliere onderneming vaak een bepaald rendement op het geïnvesteerd vermogen als ondernemingsdoelstelling. Men zou hieruit kunnen afleiden dat de particuliere industrie en groothandel bij prijsdaling van zijn eindprodukt in beginsel meer mogelijkheden heeft om deze daling op de grondstofprijs van de landbouwer af te wentelen dan de coöperatieve onderneming. Deze mogelijkheden zijn echter in de praktijk beperkt omdat: a) een particuliere onderneming, indien zij haar grondstoftoevoer over lange termijn wil waarborgen, haar inkoopprijs op een voor de landbouwer rendabel niveau moet houden en b) zij bij sterke coöperatieve concurrentie een prijs voor de landbouwkundige grondstof moet betalen die minstens gelijk is aan de uitbetalingsprijs van de coöperatie. Ook is het denkbaar dat een zo hoog mogelijke uitbetalingsprijs voor de landbouwkundige grondstof investeringen in technologie, produktonderzoek en distributie belemmert, waardoor op lange termijn omzet en winst van de coöperatieve onderneming en dus ook de grondstofprijs beneden het potentieel haalbare komen te liggen. Dit mogelijke nadeel van de coöperatie ten opzichte van de particuliere onderneming zou bij de grote coöperaties wel eens kunnen verdwijnen. De coöperatieve doelstelling van continuïteit, maar ook de behoefte aan continuïteit bij de gespecialiseerde landbouwer, veehouder en tuinder, noodzaken deze grote coöperaties immers tot lange-termijnplanning. Hierdoor komt de noodzaak van meer inspanningen op het gebied van marktonderzoek, van systema-

tisch onderzoek- en ontwikkelingswerk en van nieuwe marktprojecten duidelijk naar voren. Hoewel diverse coöperaties te dien aanzien een verschillend niveau hebben bereikt, vertonen de meeste grote coöperaties een zelfde positieve ontwikkeling.

b. zeggenschap van de leden

Leveringsrecht en leveringsplicht van de leden hebben tot gevolg dat de variatie in de hoeveelheid en kwaliteit van de te verkopen/verwerken produkten bij de verwerkings- en afzetcoöperaties in beginsel groter is dan bij de particuliere onderneming. Het leveringsrecht van de leden houdt immers in, dat de coöperatie de aangeboden kwaliteiten moet accepteren, terwijl de particuliere onderneming zelf kan kiezen. De coöperatieve onderneming heeft getracht dit potentieel zwakke punt in de produkt-politiek te verminderen door prijsdifferentialen, advies en soms contractteelt. Dit laatste komt voor bij slachtkuikens, eieren en varkens.

Een 'one man, one vote' systeem of een variant daarvan, zoals stemrecht naar omzet bij de coöperatie, brengt mee dat de leden-landbouwers in beginsel op zijn minst over de hoofdlijnen van het marktbeleid van de coöperatie beslissen. Men mag echter niet verwachten dat alle leden-landbouwers deskundig zijn ten aanzien van het marktgebeuren. Er moet dus voldoende specialistische deskundigheid in de coöperatie zijn om deze beslissingen voor te bereiden. Voor kleine coöperaties zijn de vaste kosten van dergelijke specialistische deskundigheid te hoog.

Stemrecht voor alle leden kan de slagvaardigheid in het marktbeleid verminderen, omdat zoveel personen met soms tegengestelde belangen bij marktbeslissingen worden betrokken. Dit geldt te meer, indien bepaalde aanpassingen in het marktbeleid niet voor alle leden aantrekkelijk, voor sommige leden zelfs nadelig, kunnen zijn. Veel coöperaties hebben getracht dit vraagstuk door een aangepaste organisatiestructuur op te lossen. Deze is echter niet alleen het gevolg van de behoefte aan een slagvaardig marktbeleid van de coöperatieve onderneming, maar vooral van een slagvaardig beleid van de coöperatieve onderneming in het algemeen. Het is een

algemeen organisatieprobleem en valt als zodanig buiten het gezichtsveld van deze beschouwing.

karakteristieken van aan- en verkoopcoöperaties en hun invloed op het marktbeleid

a. relatie tot grondstof, produktiemiddel

Grondstofgebondenheid lijkt voor aan- en verkoopcoöperaties in vergelijking met concurrerende particuliere ondernemingen geen specifieke karakteristiek. De aan- en verkoopcoöperatie koopt en verkoopt die produkten waaraan landbouwers behoefte hebben en tracht deze tegen de meest gunstige condities te verwerven. Wel kan de doelstelling om de leden zo goedkoop mogelijk van bepaalde grondstoffen en/of produktiemiddelen te voorzien, ertoe leiden dat de aan- en verkoopcoöperatie minder investeert in service en begeleiding dan haar particuliere collega. De consequentie hiervan is dan dat de aan- en verkoopcoöperatie haar marktbeleid meer concentreert op prijs dan de particuliere collega.

b. zeggenschap van de leden

De behandeling van dit punt kan voor de aan- en verkoopcoöperatie kort zijn. In de relatie tot de leden bestaat geen leveringsrecht of afnameplicht. Ten aanzien van het stemrecht der leden en de consequenties hiervan voor het marktbeleid bestaat in beginsel een zelfde situatie als bij de afzet- en verwerkingscoöperaties en kan derhalve naar de desbetreffende passage worden verwezen.

c. binding met leden-afnemers: gebiedsgebondenheid

Het aantal leden en hun afnamecapaciteit stellen grenzen aan de afzetmogelijkheden van aan- en verkoopcoöperaties. Particuliere, aan de landbouwers toeleverende, bedrijven zijn in principe niet aan regionale grenzen gebonden en benutten daardoor gemakkelijker de eventuele voordelen van internationale expansie. Wel moet worden opgemerkt dat de aan- en verkoopcoöperatie als marketingorganisatie een belangrijk marktvoordeel ten opzichte van het

particuliere bedrijf heeft in haar klantenbinding met afnemers-leden. Zakelijke overwegingen voor het al of niet aankopen van aan- en verkoopcoöperaties winnen bij deze leden aan betekenis. Dit is zeker van betekenis, omdat deze coöperaties geen afnameplicht van hun leden kennen.

enige gedachten over toekomstige ontwikkelingen in het marktbeleid van coöperaties

Mede op grond van trends in de markt verwachten wij de volgende ontwikkelingen in het marktbeleid van de coöperatieve onderneming. Deze, zonder argumentatie gegeven, verwachtingen lijken ten dele een extrapolatie van in het voorgaande gesignaleerde ontwikkelingen.

— Coöperaties zullen meer dan tot heden het marktbeleid van landbouwproducent tot detailhandel coördineren om met hun produkten op wensen van consument en detailhandel in te spelen.

— Coöperaties zullen in hun marktbeleid meer inspelen op verschillen in de behoeften tussen groepen consumenten: marktsegmentatie, en op verschillen tussen groepen leden-landbouwers wat betreft bedrijfsomvang en bedrijfsvoering.

— Afzet- en verwerkingscoöperaties zullen in toenemende mate met, aan landbouwers toeleverende, bedrijven samenwerken om de geproduceerde hoeveelheid te besturen, maar vooral om de kwaliteit van landbouwprodukten te verbeteren. Aan- en verkoopcoöperaties lijken in een uitstekende positie om vernieuwingen op het landbouwbedrijf te begeleiden, omdat zij door hun service en voorlichting de functie van probleemoplosser voor landbouwers vervullen.

— Coördinatie van de activiteiten van diverse landbouwcoöperaties in deelprojecten, zoals gezamenlijke exportactiviteiten voor nieuwe markten, zal aan betekenis winnen.

— Meer internationalisering van coöperaties is nodig voor de versterking van het coöperatieve marktbeleid ten aanzien van produktpolitiek en distributievraagstukken.



de landbouwcoöperatie als deelnemer aan het economisch verkeer

deel 2

M.T.G. MEULENBERG*

het marktbeleid van de landbouwcoöperatie

Ontstaan als kleine onderneming met plaatselijke en/of regionale betekenis, zijn coöperaties uitgegroeid tot grote ondernemingen die een marktbeleid voeren dat soms weinig verschilt met dat van particuliere ondernemingen. Niettemin is het van belang na te gaan of het marktbeleid van coöperatieve ondernemingen specifieke kenmerken of problemen heeft. Hierbij zal onder marktbeleid worden verstaan het complex van beslissingen ten aanzien van produkt, prijs, reclame, verkoopbevordering en distributie, om een bepaald doel in de markt te bereiken. Consument, concurrent, detailhandel en overheid zijn richtinggevend voor dit beleid.

In dit artikel zal eerst de ontwikkeling van de coöperatieve afzet voor een aantal produkten worden belicht. Vervolgens zal de groeiende betekenis van het marktbeleid van landbouwcoöperaties als gevolg van wijzigingen bij consument en detailhandel aan de orde worden gesteld. Daarna staan wij stil bij de kernvraag van deze bijdrage: beïnvloeden de karakteristieken van landbouwcoöperaties het marktbeleid op een specifieke wijze? Ten slotte volgen enkele gedachten over het toekomstig marktbeleid van landbouwcoöperaties.

de invloeden van de markt op het ontstaan van landbouwcoöperaties

oorzaken van afzet- en verwerkingscoöperaties

De afzet van landbouwprodukten via coöperaties is in Nederland van grote

De afzet van landbouwprodukten en de toelevering van produktiemiddelen aan landbouwers zijn belangrijke taken van landbouwcoöperaties. In een beschouwing over de landbouwcoöperatie is daarom aandacht voor het marktbeleid, de marketing, van deze coöperatie op zijn plaats. Dit beleid verdient thans speciale aandacht omdat zich verzadigingsverschijnselen voordoen in de vraag naar landbouwprodukten, de internationale concurrentie toeneemt en de detailhandel zich zeer dynamisch ontwikkelt. In de volgende artikelen over het marktbeleid, de marketing, van landbouwcoöperaties komen aan de orde: a) een aantal algemene elementen van het marktbeleid, de marketing, bij landbouwcoöperaties, b) de ontwikkelingen in de levensmiddelen-detailhandel waarop de landbouwcoöperaties met hun marktbeleid moeten inspelen, c) het concrete marktbeleid, de marketing, van een aantal Nederlandse landbouwcoöperaties. Door combinatie van marketinginstrumenten (produkt, prijs, distributie) met soorten coöperaties (groente- en fruitveiling, afzetcoöperatie voor vee en vlees en mengvoedercoöperatie) is getracht om in een kort bestek een veelzijdig beeld te geven van dit concrete marktbeleid.

betekenis. Deze betekenis is in de afgelopen dertig jaren toegenomen. Slechts bij enkele produkten, zoals eieren, is de coöperatieve afzet achteruitgegaan.

De oorzaken van de coöperatieve afzet van landbouwprodukten in Nederland zijn al door veel deskundigen aan de orde gesteld. (Van Stuyvenberg, 1949, pg. 520, ter Woorst, 1966, pg. 154). In het kader van onze probleemstelling zijn vooral de oorzaken vanuit de markt van belang. Deze kunnen worden samengevat als:

a) een zwakke onderhandelingspositie van de individuele landbouwer bij de afzet van zijn produkten, met als gevolg een te gering aandeel in de beste consumentengulden; b) een gebrekkige afzet als gevolg van onvoldoende inspanningen van de particuliere groot-

* Prof. dr. ir. M.T.G. Meulenbergh is hoogleeraar Marktunde en Marktonderzoek, Landbouwhogeschool Wageningen

handel en industrie, waartoor landbouwers een te gering gedeelte van het voor consumptie beschikbare inkomen verwerven. Beide oorzaken hebben, zij het niet altijd in dezelfde mate, bijgedragen tot het ontstaan van landbouwcoöperaties.

ad a). Een zwakke onderhandelingspositie was onder meer een belangrijke stimulans bij²⁾: a.1) de opkomst van het coöperatief veilen van groenten sinds 1887; a.2) het tot stand komen van de eerste coöperatieve aardappelmeelfabriek in 1898 als reactie op het particuliere inkoopkartel Eureka; a.3) de vestiging in 1900 van de Eerste Coöperatieve Beetwortelsuikerfabriek te Sas van Gent omdat, particuliere suikerfabrieken eenzijdig de voorwaarden vaststelden waaronder bieten konden worden geteeld, zonder rekening te houden met het suikergehalte van de bieten.

ad b). Gebrekkige afzetmogelijkheden via de gevestigde particuliere ondernemingen hebben het ontstaan van landbouwcoöperaties bevorderd, zoals van de eerste coöperatieve zuivelabriek in Warga in 1886 en van zuivelcoöperaties in Zuid-Nederland. Ook de coöperatieve afzetvereniging voor sieren, opgericht in Zutphen in 1898, en de eiermijnen in Maastricht en in Roermond, gestart in 1900 en 1924, hadden onder meer als belangrijk doel het stimuleren van de verkoop door verbetering van kwaliteit en verpakking.

oorzaken van aan- en verkoopcoöperaties

Analoog aan verwerkings- en afzetcoöperaties waren, vanuit de markt gezien, de oorzaken voor het ontstaan van aan- en verkoopcoöperaties: a) de zwakke onderhandelingspositie van landbouwers in hun inkoopmarkt, die tot uiting kwam in hoge inkooprijzen en in gebondenheid aan bepaalde leveranciers en b) een gebrekkige service en produktkwaliteit van particuliere handel en industrie. De aan- en verkoopcoöperaties zijn, zoals de eerste coöperatieve aankoopvereniging te Aardenburg in 1877, veelal als handelsonderneming begonnen. Nadien hebben deze handelsondernemingen in een aantal sectoren

belangrijke produktiebedrijven opgezet, met name bij mengvoeders.

vormgeving aan het marktbeleid in de beginfase van de landbouwcoöperaties

In het algemeen wordt het marktbeleid van een onderneming gevoerd met behulp van de 'Marketing Mix': produkt prijs, reclame, verkoopbevordering en distributie. De wijze waarop coöperaties bij hun oprichting dit marktbeleid vorm hebben gegeven, verschilde aanmerkelijk. Dit kwam onder meer tot uitdrukking in het gekozen afzetstelsel: veiling, verkoopcoöperatie of verwerkingscoöperatie. Bij veilen konden, in strikte zin, nauwelijks van een marktbeleid spraken. De veiling concentreerde het aanbod en de vraag op een bepaalde plaats en tijd, met als doel een betere prijsvorming.

De verkoopcoöperatie kon in beginsel een marktbeleid voeren. Zij kon dit in principe doen met alle instrumenten van de 'Marketing Mix', zij het niet met alle instrumenten in dezelfde mate. Zij bepaalde wanneer en aan wie werd verkocht en nam daardoor tegenover de leden de verantwoordelijkheid voor de prijsvorming op zich. Zij had echter meestal slechts beperkte invloed op de hoeveelheid en kwaliteit van het toegelieferde produkt. Over deze elementen besisten de landbouwers-leden zelf.

Een nog verder reikend marktbeleid lag binnen het bereik van de verwerkingscoöperaties, die het aangeleverde landbouwprodukt door verwerking belangrijk wijzigden. De produktpolitiek kreeg hierdoor meer mogelijkheden.

samenwerking tussen coöperaties

In de beginfase van de coöperatieve beweging ontstonden voor bepaalde landbouwprodukten coöperaties die te klein waren om voldoende onderhandelingsmacht te ontwikkelen tegenover hun afnemers. Om die reden bundelden zij hun verkoopactiviteiten in coöperatieve verkoopverenigingen. Enkele van deze samenwerkingsvormen waren tevens op doelmatiger afzet en op intensievere marktwerking gericht. Zo ontstonden in 1893 de Afdeling Boterexport van de Zuid-Nederlandse Zuivelbond te Roermond, in 1897

de Frico te Leeuwarden, in 1917 het Centraal Bureau voor de Tuinbouwverteilingen als overkoepelend orgaan van de coöperatieve groente- en fruitverteilingen, in 1919 het verkoopbureau AVEBE voor de coöperatieve aardappelmeelfabrieken en in 1937 de eierafzetcoöperatie VECE. Vooral deze overkoepelende coöperatieve organisaties stimuleerden de export. Ook kwam wel samenwerking tussen coöperaties tot stand om een goede marktpositie bij nieuwe produkten op te bouwen. Friese zuivelcoöperaties stichtten in 1916 gezamenlijk een coöperatieve condensfabriek.

Deze centralisatie van verkoopactiviteiten werd in sommige sectoren gestimuleerd, omdat coöperatieve industrieën elkaar op onverantwoorde wijze in de markt beconcurrerden.

De aan- en verkoopcoöperaties versterkten hun inkoopmacht door coördinatie van hun aankopen. Belangrijk waren in dit opzicht ongetwijfeld het Centraal Bureau, dat in 1899 werd gesticht en de CHV van de Noord-Brabantse Christelijke Boerenbond, die in 1911 tot stand kwam.

evolutie van de landbouwcoöperatie als marktgerichte onderneming sinds de tweede wereldoorlog

evolutie van afzet- en verwerkingscoöperaties

Na de Tweede Wereldoorlog zijn stromachtige ontwikkelingen in de landbouwcoöperaties op gang gekomen. Veranderingen in Nederland die hieraan een bijdrage hebben geleverd waren onder meer:

- sterke toename van de bevolking van 10,2 miljoen inwoners in 1950 tot 13,1 miljoen in 1970 en 13,8 miljoen in 1976; de gemiddelde jaarlijkse bevolkingstoename ten opzichte van het voorgaande jaar bedroeg in 1950 1,35% maar daalde tot 0,59% in 1976 (Statistisch Zakboek)

Een belangrijke toename van het nationaal inkomen in de periode 1950-1970; stelt men het netto nationale inkomen per hoofd in constante prijzen voor 1970 op 100, dan was dit 38% in 1950, 81 in 1966 en 107 in 1975

Hieruit blijkt de afnemende inkomensgroepen in recente jaren (Statistisch Zakboek).

Culturele veranderingen, zoals een andere levensstijl en andere normen en waarden, leggen nieuwe beperkingen op, maar bieden ook nieuwe mogelijkheden aan de producent van voedingsmiddelen.

Een fysiologische verzadiging in het verbruik van voedingsmiddelen tekent zich thans af na een zeer sterke verbruikstename vlak na de oorlog.

Veranderende distributieorganisatie, met als belangrijke elementen: a) nieuwe distributiemethoden, zoals zelfbediening, supermarkt en zelfbedieningswaredhuis, die doorwerken in de afzet van de detailhandel ten aanzien van producteigenschappen, verpakking en wijze van beleving; b) een eigen marktbeleid van detailhandelsondernemingen en groothandelsondernemingen waarop het marktbeleid van de coöperaties moet worden afgestemd en c) concentratie in distributie-ondernemingen, met name in de detailhandel, die concentratie in de aankoop van landbouwproducten en voedingsmiddelen tot gevolg heeft.

De ontwikkeling van het EEG-landbouwbeleid sinds 1958; het markt- en prijsbeleid heeft de exportmogelijkheden maar ook de buitenlandse, concurrerende productie beïnvloed; het structuurbeleid heeft ook gevolgen voor de afzetorganisatie van landbouwproducten.

Groeiende internationalisering van de afzet in landbouwproducten en levensmiddelen met als gevolg een grotere concurrentie voor Nederlandse landbouwproducten en voedingsmiddelen in de Westeuropese markt.

Overeenkomstige ontwikkelingen hebben zich in buitenlandse markten, met name de Westduitse, voorgedaan. Hiervan heeft de Nederlandse landbouw geprofiteerd.

Deze veranderingen in de markt hebben bijgedragen tot de volgende ontwikkelingen bij landbouwcoöperaties.

Er zijn in Nederland coöperatieve ondernemingen ontstaan die, qua omvang in staat zijn in te spelen op de behoeften van de detailhandel en de voedingsmiddelenindustrie in binnen- en

buitenland, bijvoorbeeld de Suikerunie, de zuivelindustrieën Campina, Cobberco, CCF, CMC/Melkunie, Noord-Holland, Domo en in de vee-afzet en vleesverwerking Coveco. Voor bepaalde vormen van marktbeleid, zoals landelijke merken voor voedingsmiddelen, moeten coöperatieve ondernemingen voldoende grootte bezitten.

Coöperatieve ondernemingen trachten door een eigen marktbeleid in te spelen op de genoemde veranderingen bij de consument, op nieuwe wensen van de detailhandel en op de internationalisering van productie en afzet van landbouwproducten. Het karakter van dit marktbeleid verschilt aanzienlijk tussen coöperaties.

De noodzaak van een krachtig marktbeleid heeft de coöperatieve onderneming niet ongemoeid gelaten. Zo hebben de coöperatieve veilingen voor groente en fruit hun activiteiten met de ontwikkeling van de markt uitgebouwd door opslag- en sorteerfaciliteiten, een minimumprijsstelsel, reclame en verkoopbevordering voor Nederlandse groenten en fruit, het bevorderen van productkwaliteit en van produktiversificatie. Deze inspanningen van de veilingorganisatie leveren echter alleen het beoogde resultaat, indien leden-producenten, groothandel en kleinhandel bereid zijn met de veilingorganisatie samen te werken.

Een ander voorbeeld hoe de coöperatie zich aan de gewijzigde marktverhoudingen heeft aangepast, is de CMC, die van verkoopcoöperatie voor melk van veehouders in het Westen des lands is uitgegroeid tot een coöperatie die tevens een zuivelonderneming, de CMC/Melkunie bv, exploiteert.

Om hun marktpositie te versterken, streven afzet- en verwerkingscoöperaties naar meer samenwerking in de bedrijfskolom tussen toeleveraar aan landbouwer, landbouwer, industrie/groothandel en detailist. Om deze samenwerking te realiseren, worden door de coöperatie uiteenlopende werkwijzen toegepast, zoals: a) verdere penetratie in groothandel en verwerking, zoals participatie van het Centraal Bureau voor de Tuinbouwveilingen in groothandelsondernemingen en het reeds gegeven voorbeeld van de CMC, b) bindingen met afnemers of toeleverars door middel van

contracten, met name in de veredelingslandbouw, om de gewenste hoeveelheid, wijze van doorstuwning en produktkwaliteit te bewerkstelligen; Coveco in de varkenshouderij, Sameico in de legpluimveehouderij; c) voorlichting aan leden en prijsdifferentiatie om de gewenste produktkwaliteit te realiseren; d) samenwerking ten behoeve van kwaliteitsverbetering tussen afzet- en verwerkingscoöperatie enerzijds en aan- en verkoopcoöperatie anderzijds, zoals in de varkenshouderij.

Voor het inspelen van coöperaties op nieuwe mogelijkheden in de markt zijn 'joint ventures' benut, onder meer bij produkten met interessante groeimarkten die niet op het traditioneel werkkterrein van bestaande coöperaties lagen: bijvoorbeeld diepvriesprodukten. De ervaring, zoals met Groenhoven B.V., leert dat deze 'joint ventures' voldoende groot moeten zijn, dan wel voldoende managementsteun van de deelnemende coöperaties moeten krijgen, willen zij een verantwoord marktbeleid kunnen voeren.

evoluitie van aan- en verkoopcoöperaties

Ook de markt waarin aan- en verkoopcoöperaties hun produkten afzetten, heeft sinds de Tweede Wereldoorlog belangrijke wijzigingen ondergaan. Veel landbouwbedrijven zijn meer gespecialiseerd en groter geworden. In de veredelingslandbouw is dit proces door de mengvoederindustrie gestimuleerd. Het bedrijfsresultaat van deze gespecialiseerde landbouwbedrijven is afhankelijk van een beperkt aantal produkten. De gespecialiseerde landbouwers hebben veel geïnvesteerd in hun onderneming en wensen over langere termijn zekerheid over hun inkomsten. Beide karakteristieke bevorderden dat de landbouwers een zakelijke houding tegenover hun coöperatie aannemen.

Aan- en verkoopcoöperaties moeten in samenhang met de verkoop van hun produkten oplossingen ontwikkelen voor de bedrijfsproblemen van landbouwers. Zij hebben in hun streven om landbouwers een uitgebreid pakket produkten aan te bieden, hun assortiment aanzienlijk uitgebreid. Hun dienstverlening groeit, zoals de voorlichting over het gebruik van deze produkten.

Als gevolg van de grote hoeveelheden grondstoffen en produktiemiddelen, zoals mengvoeders, die de aan- en verkoopcoöperatie per gespecialiseerd landbouwbedrijf afzet, gaan de kosten van de fysieke distributie een zeer belangrijke rol spelen. De doelmatigheid van transport en opslag wordt dus van grote betekenis voor het distributiebeleid van aan- en verkoopcoöperaties en werkt door in de prijsstelling (kortingensysteem). Ook hebben aan- en verkoopcoöperaties nieuwe produkten bij landbouwer en industrie gestimuleerd, onder meer de produktie van slachtkuikens. De aan- en verkoopcoöperatie bevordert op deze wijze niet alleen een doelmatiger produktie, maar ook de vernieuwing van het produkt-assortiment op het landbouwbedrijf.

karakteristieken van landbouwcoöperaties van betekenis voor het marktbeleid

In het licht van de gesignaleerde ontwikkelingen in de markt willen wij nu de vraag bezien of bepaalde karakteristieken van coöperatieve ondernemingen beperkingen opleggen ten aanzien van het marktbeleid. In dit verband lijken van belang: a) de relatie van de coöperatie tot de grondstof, b) de zeggenschap van de leden en c) vooral bij de aan- en verkoopcoöperatie, de gebondenheid aan een bepaald gebied.

karakteristieken van afzet- en verwerkingscoöperaties en hun invloed op het marktbeleid

a. relatie tot grondstof

Veel afzet- en verwerkingscoöperaties kennen een leveringsplicht c.q. leveringsrecht van de leden-landbouwers. Grondstofgebondenheid is geen optimaal uitgangspunt voor een afnemers-, consumentengericht marktbeleid; de coöperatieve onderneming kan haar produkten slechts binnen de mogelijkheden van de door landbouwers geleverde produkten aan de markt aanpassen. Deze invloed van de grondstofgebondenheid op het marktbeleid van afzet- en verwerkingscoöperaties valt moeilijk te kwantificeren. Wij beperken ons daarom tot een kwalitatieve analyse.

Binding aan een bepaalde grondstof

kan inhouden dat een coöperatieve onderneming bij structurele problemen met de desbetreffende agrarische grondstof, zoals geringe geschiktheid voor nieuwe technologieën of voor veranderende consumentenbehoeften, minder alternatieven heeft dan een particuliere onderneming.

Vooraf indien voor nieuwe produkten een combinatie van de agrarische grondstof der leden met 'vreemde' grondstoffen de beste mogelijkheden biedt, opereert de coöperatieve onderneming moeizamer dan de particuliere onderneming; bijvoorbeeld het gemis aan bovendienvarianten in de zuivelindustrie, die kunnen concurreren met de laag-calorische margarines en met de margarines met specifieke gezondheidsclaims.

Gebondenheid aan een bepaalde grondstof kan ertoe leiden dat de coöperatieve onderneming voor bepaalde afnemers een te beperkt assortiment aanbiedt. Dit is vooral aan de orde, indien het produkt-assortiment vanuit een bepaalde technologie vorm krijgt, diepvries, of door een bepaald behoeftenpakket van afnemers wordt bepaald, systeemverkoop. De opbouw van het gewenste produkt-assortiment moet dan door samenwerking tussen coöperaties tot stand komen. Pogingen hiertoe door middel van 'joint ventures' zijn niet altijd succesvol gebleken.

Door grondstofgebondenheid is de coöperatie behoedzamer dan de particuliere onderneming bij assortimentsverbreding, die uit hoofde van afzetmogelijkheden aantrekkelijk is, maar die geen relatie heeft of zelfs concurrerend is met de agrarische grondstof van de leden. Er kunnen dan conflicten ontstaan met de belangen van de leden: bijvoorbeeld de verkoop van buitenlands bloemen op Nederlandse veilingen en de produktie van niet-melkdranken door zuivelfabrieken.

Coöperatieve afzet- en verwerkingscoöperaties zijn verzekerd van de grondstof der leden, wat de inkoop gemakkelijker kan maken dan bij particuliere ondernemingen. Ledenrouw is inderdaad een van de sterke punten van de afzet- en verwerkingscoöperatie. Hierbij dient te worden opgemerkt, dat ledenrouw van jonge en gespecialiseerde landbouwers in toenemende mate op

zakelijke overwegingen lijkt te steunen. De gebondenheid aan een bepaald landbouwprodukt dwingt coöperatieve ondernemingen om de mogelijkheden van dit produkt in afzet en verwerking maximaal uit te buiten. Dit stimuleert onderzoek en ontwikkeling ten aanzien van deze landbouwkundige grondstof. De wijze waarop AVEBE de toepasbare mogelijkheden voor aardappelmeel heeft weten te vergroten en het produktbeleid van het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, zijn hiervan voorbeelden. Terwijl de afzet- en verwerkingscoöperaties streven naar een maximale uitbetalingsprijs voor de landbouwkundige grondstof van leden, heeft de particuliere onderneming vaak een bepaald rendement op het geïnvesteerd vermogen als uitgangspunt voor de prijsstelling. Men zou hieruit kunnen afleiden dat de particuliere industrie en groothandel bij prisdaling van zijn eindprodukt in begins meer mogelijkheden heeft om deze omling op de grondstofprijs van de landbouwer af te wentelen dan de coöperatieve onderneming. Deze mogelijkheid is echter in de praktijk beperkt omdat: a) een particuliere onderneming, indien zij haar grondstofvoorvoer over lange termijn wil waarborgen, haar koopprijs op een voor de landbouwer rendabel niveau moet houden en b) z bij sterke coöperatieve concurrentie een prijs voor de landbouwkundige grondstof moet betalen die minstens gelijk is aan de uitbetalingsprijs van de coöperatie. Ook is het denkbaar dat de hoog mogelijke uitbetalingsprijs voor de landbouwkundige grondstof investeringen in technologie, produktontwikkeling en distributie belemmert, waardoor op lange termijn omzet en winst van de coöperatieve onderneming en dus ook de grondstofprijs beneden het puur tentieel haalbare komen te liggen. Dit mogelijke nadeel van de coöperatie ten opzichte van de particuliere onderneming zou bij de grote coöperatie wel eens kunnen verdwijnen. De coöperatieve doelstelling van continuïteit maar ook de behoefte aan continuïteit bij de gespecialiseerde landbouwer-veehouder en tuinder, noodzaken deze coöperaties immers tot lange-termijnplanning. Hierdoor komt de noodzaak van meer inspanningen op het gebied van marktonderzoek, van systema-

tisch onderzoek- en ontwikkelingswerk en van nieuwe marktprojecten duidelijk naar voren. Hoewel diverse coöperaties te dien aanzien een verschillend niveau hebben bereikt, vertonen de meeste grote coöperaties een zelfde positieve ontwikkeling.

b. zeggenschap van de leden

Leveringsrecht en leveringsplicht van de leden hebben tot gevolg dat de variatie in de hoeveelheid en kwaliteit van de te verkopen/verwerken producten bij de verwerkings- en afzetcoöperaties in beginsel groter is dan bij de particuliere onderneming. Het leveringsrecht van de leden houdt immers in, dat de coöperatie de aangeboden kwaliteiten moet accepteren, terwijl de particuliere onderneming zelf kan kiezen. De coöperatieve onderneming heeft getracht dit potentieel zwakke punt in de produktiepolitiek te verminderen door prijsdifferentiatie, advies en soms contractteelt. Dit laatste komt voor bij slachtkuikens, eieren en varkens.

Een 'one man, one vote' systeem of een variant daarvan, zoals stemrecht naar omzet bij de coöperatie, brengt mee dat de leden-landbouwers in beginsel op zijn minst over de hoofdlijnen van het marktbeleid van de coöperatie beslissen. Men mag echter niet verwachten dat alle leden-landbouwers deskundig zijn ten aanzien van het marktgebeuren. Er moet dus voldoende specialisme/deskundigheid in de coöperatie zijn. In deze beslissingen voor te bereiden. Voor kleine coöperaties zijn de verloopkosten van dergelijke specialistische deskundigheid te hoog.

Stemrecht voor alle leden kan de slagvaardigheid in het marktbeleid verminderen, omdat zoveel personen met soms tegengestelde belangen bij marktbeslissingen worden betrokken. Dit geldt te meer, indien bepaalde aanpassingen in het marktbeleid niet voor alle leden aantrekkelijk, voor sommige leden zelfs nadelig, kunnen zijn. Veel coöperaties hebben getracht dit vraagstuk door een aangepaste organisatiestructuur op te lossen. Deze is echter niet alleen het gevolg van de behoefte aan een slagvaardig marktbeleid van de coöperatieve onderneming, maar vooral van een slagvaardig beleid van de coöperatieve onderneming in het algemeen. Het is een

algemeen organisatieprobleem en valt als zodanig buiten het gezichtsveld van deze beschouwing.

kenmerken van aan- en verkoopcoöperaties en hun invloed op het marktbeleid

a. relatie tot grondstof, produktiemiddel

Grondstofgebondenheid lijkt voor aan- en verkoopcoöperaties in vergelijking met concurrerende particuliere ondernemingen geen specifieke karakteristiek. De aan- en verkoopcoöperatie koopt en verkoopt die produkten waaraan landbouwers behoefte hebben en tracht deze tegen de meest gunstige condities te verwerven. Wel kan de doelstelling om de leden zo goedkoop mogelijk van bepaalde grondstoffen en/of produktiemiddelen te voorzien, ertoe leiden dat de aan- en verkoopcoöperatie minder investeert in service en begeleiding dan haar particuliere collega. De consequentie hiervan is dan dat de aan- en verkoopcoöperatie haar marktbeleid meer concentreert op prijs dan de particuliere collega.

b. zeggenschap van de leden

De behandeling van dit punt kan voor de aan- en verkoopcoöperatie kort zijn. In de relatie tot de leden bestaat geen leveringsrecht of afnameplicht. Ten aanzien van het stemrecht der leden en de consequenties hiervan voor het marktbeleid bestaat in beginsel een zelfde situatie als bij de afzet- en verwerkingscoöperaties en kan derhalve naar de desbetreffende passage worden verwezen.

c. binding met leden-afnemers: gebiedsgebondenheid

Het aantal leden en hun afnamecapaciteit stellen grenzen aan de afzetmogelijkheden van aan- en verkoopcoöperaties. Particuliers, aan de landbouwers toeleverende, bedrijven zijn in principe niet aan regionale grenzen gebonden en benutten daardoor gemakkelijker de eventuele voordelen van internationale expansie. Wel moet worden opgemerkt dat de aan- en verkoopcoöperatie als marketingorganisatie een belangrijk marktvoordeel ten opzichte van het

particuliers bedrijf heeft in haar klantenbinding met afnemers-leden. Zakelijke overwegingen voor het al of niet aankopen van aan- en verkoopcoöperaties winnen bij deze leden aan betekenis. Dit is zeker van betekenis, omdat deze coöperaties geen afnameplicht van hun leden kennen.

enige gedachten over toekomstige ontwikkelingen in het marktbeleid van coöperaties

Mede op grond van trends in de markt verwachten wij de volgende ontwikkelingen in het marktbeleid van de coöperatieve onderneming. Deze, zonder argumentatie gegeven, verwachtingen lijken ten dele een extrapolatie van in het voorgaande gesignaleerde ontwikkelingen.

— Coöperaties zullen meer dan tot heden het marktbeleid van landbouwproducent tot detailhandel coördineren om met hun produkten op wensen van consument en detailhandel in te spelen.

— Coöperaties zullen in hun marktbeleid meer inspelen op verschillen in de behoeften tussen groepen consumenten: marktsegmentatie, en op verschillen tussen groepen leden-landbouwers wat betreft bedrijfsomvang en bedrijfsvoering.

— Afzet- en verwerkingscoöperaties zullen in toenemende mate met, aan landbouwers toeleverende, bedrijven samenwerken om de geproduceerde hoeveelheid te besturen, maar vooral om de kwaliteit van landbouwprodukten te verbeteren. Aan- en verkoopcoöperaties lijken in een uitstekende positie om vernieuwingen op het landbouwbedrijf te begeleiden, omdat zij door hun service en voorlichting de functie van probleemoplosser voor landbouwers vervullen.

— Coördinatie van de activiteiten van diverse landbouwcoöperaties in deelprojecten, zoals gezamenlijke exportactiviteiten voor nieuwe markten, zal aan betekenis winnen.

— Meer internationalisering van coöperaties is nodig voor de versterking van het coöperatieve marktbeleid ten aanzien van produktiepolitiek en distributievraagstukken.