

Sectormarketing voor Nederlandse mestkorrels

**Mogelijkheden en beperkingen van
gezamenlijke marketing van
mestkorrels.**

Auteurs

**Ir. J.L.M. Geelen
Geelen Consultancy**

**Prof. M.T.G. Meulenberg
Vakgroep Marktkunde en
Marktonderzoek
Landbouwniversiteit Wageningen**

ISBN 90-800913-7-5

**Informatie Centrum Mestverwerking
Postbus 43
6700 AA Wageningen**

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1 Algemene inleiding	7
1.1 Introductie	7
1.2 Opbouw van het verslag	9
2 De markt voor Nederlandse mestkorrels	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Huidige produktie mest en mestkorrels	10
2.3 Mestoverschot en mestaanbod voor verwerking tot mestkorrels ..	11
2.4 Huidige stand van zaken aangaande mestverwerking	14
2.5 De huidige vraag naar mestkorrels	15
2.6 De marketing van mestprodukten	17
2.7 De SWOT-analyse	19
2.7.1 Inleiding	19
2.7.2 De sterke en zwakke punten van de Nederlandse mestkorrels	19
2.7.3 De mogelijkheden en bedreigingen van de Nederlandse mestkorrels	21
2.8 Conclusie	22
3 Sektormarketing	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Wat is sektormarketing?	23
3.3 Elementen van sektormarketing	23
3.4 Verschillende vormen van sektormarketing	26
3.5 Voorwaarden voor sektormarketingbeleid	28
3.5.1 De essentiële voorwaarden	28
3.5.2 De aanvullende voorwaarden	29

3.6	Enige ervaringen in andere sectoren van de Nederlandse landbouw met sektormarketing	30
3.6.1	Inleiding	30
3.6.2	Ervaringen met sektormarketing in de Nederlandse landbouw	31
3.6.3	Agrarische sektormarketing in een aantal EG-landen	33
3.7	Conclusie	36
4	De resultaten van de enquête onder mestverwerkers	37
4.1	Werkwijze	37
4.2	De steekproef	37
4.3	Resultaten van het onderzoek	38
4.3.1	Verwachte marktstructuur	38
4.3.2	Gemeenschappelijke belangen	38
4.3.3	Gezamenlijke marketingactiviteiten en marktinformatie	39
4.5.1	Marktinformatie	39
4.5.2	Promotie	45
4.5.3	Distributie	46
4.5.4	Produkt	47
4.5.5	Prijs	48
4.6	Financiering gezamenlijke activiteiten	48
5	Conclusies en aanbevelingen	50
5.1	Algemene conclusie en aanbevelingen	50
5.2	Conclusie over gezamenlijke marketingactiviteiten marktinformatie	51
5.3	Vormgeving van sektormarketing	52
	Literatuurlijst	53
	Auteurs	54

Voorwoord

Eén van de mogelijkheden waarmee de problematiek van de mestoverschotten tot een oplossing kan worden gebracht is centrale mestverwerking. De ontwikkeling en realisatie van centrale mestverwerkingsinstallaties is een moeizame en tijdrovende aangelegenheid, maar vordert gestaag.

Een belangrijk aspect van centrale mestverwerking wordt gevormd door de afzet van voldoende hoeveelheden verwerkte mestprodukten op buitenlandse markten. Het vinden en uitbouwen van afzetmogelijkheden kost veel inspanning aan personele en financiële middelen.

In het algemeen kan worden gesteld, dat de individuele mestverwerkende bedrijven in het buitenland te maken krijgen met "generieke problemen" (imago, wetgeving, distributie, "werking" van mestkorrelprodukten, etc.). Bovendien is het zo dat de diverse produkten die de betrokken bedrijven verkopen in wezen niet veel van elkaar verschillen.

Door bundeling van krachten kan er mogelijk een extra stimulans worden gegeven aan het ontwikkelen van voldoende afzetmogelijkheden. De voorliggende rapportage is een weergave van een studie die meer inzicht geeft in de voor- en nadelen van sectormarketing naast individuele marketingactiviteiten van mestverwerkende bedrijven ter bevordering van de afzet van mestkorrelprodukten in het buitenland. De studie is in opdracht van het Informatie Centrum Mestverwerking onder leiding van Prof. M.T.G. Meulenberg door Ir. J.L.M. Geelen uitgevoerd.

De resultaten van de studie zijn grotendeels gebaseerd op interviews die bij mestverwerkende bedrijven en bij organisaties in andere sectoren van de Nederlandse landbouw zijn gehouden. Voor de bereidwillige medewerking die daarbij is ontvangen, zijn wij de participanten zeer erkentelijk.

De bevindingen en aanbevelingen van het onderzoek kunnen een belangrijke bijdrage leveren bij de gedachtenvorming over de realisatie van collectieve marketingactiviteiten terzake van mestkorrelprodukten. Vanuit het belang van zowel de mestverwerkende bedrijven zelf alsook van de totale veehouderijsector is het gewenst, dat op korte termijn duidelijk wordt welke mogelijkheden er op het gebied van sectormarketing zijn en welke activiteiten kunnen worden ondernomen.

Ir. J. Doornbos
Directeur Informatie Centrum Mestverwerking (ICM)

Samenvatting

Er moeten grote commerciële inspanningen worden gepleegd om een exportmarkt voor Nederlandse mestkorrels op te bouwen. Een goed marketingbeleid is hiervoor onontbeerlijk. Kernelementen van iedere marketingoperatie zijn afnemersgerichtheid en een geïntegreerd beleid ten aanzien van de marketinginstrumenten produkt, prijs, promotie en distributie.

In het algemeen is de marketingstrategie van een onderneming gebaseerd op de missie van de betreffende onderneming, "What business are we in?". De missie van de Nederlandse mestkorrelleverancier in de markt is in wezen het oplossen van bemestingsvraagstukken van landbouwers en particulieren. Hierbij geldt als randvoorwaarde dat de Nederlandse producent van mestkorrels ruwe mest als grondstof benut. De genoemde missie houdt echter tevens in dat de producent van mestkorrels ook gebruik moet maken van andere grondstoffen, zoals compost en kunstmest, indien hierdoor de kwaliteit van de organische mestkorrel beter kan worden aangepast aan de afnemersbehoeften.

Vanuit een marketingoptiek zijn mestfabrieken dus niet bezig met het verkopen van getransformeerde overbodige (drijf)mest, maar met het vermarkten van mestkorrels die voldoen aan de behoeften van de gekozen doelgroep, land-, tuin- en wijnbouwers en particulieren. Zij maken hierbij maximaal gebruik van de Nederlandse ruwe mest die uit milieu-overwegingen in het buitenland moet worden afgezet.

De marketingstrategie van een onderneming, ook die van een mestverwerkende industrie, steunt op het assortiment van produkten en diensten. De opbouw van het assortiment moet op korte en lange termijn de continuïteit van de onderneming veiligstellen (zowel "Cash Cows" als "Stars").

Mestverwerkende industrieën hebben zich tot op heden, vanwege talrijke produktietechnische problemen, vooral op de fysieke eigenschappen van het produkt geconcentreerd. Zij zullen zich een klantgerichte benadering moeten eigen maken, dus vanuit de behoeften van de klant de produkteigenschappen bepalen.

De totale Nederlandse mestverwerkende industrie zal een compleet assortiment mestkorrels moeten gaan produceren. Een individuele mestverwerker kan geen compleet assortiment mestkorrels produceren en zal dus strategische keuzes moeten maken.

Het is een belangrijke marketingtaak voor de Nederlandse mestverwerkende industrie om de potentiële buitenlandse gebruikers bewust te maken van de mogelijkheden van Nederlandse mestkorrels. Vooral de sterke punten van de Nederlandse mestkorrels in vergelijking met kunstmest en in vergelijking met andere aanbieders van organische meststoffen zullen door een goede promotie voor het voetlicht moeten worden gebracht. Promotie is dan ook een belangrijk marketing-instrument, zeker in de opbouwfase van exportmarkten voor Nederlandse mestkorrels. Hierbij zijn niet alleen beslissingen over de omvang van het totale promotionele budget, maar ook over de relatieve betekenis van de verschillende vormen van promotie, zoals tentoonstellingen, proefvelden, voorlichting en reclame aan de orde.

De afzetmogelijkheden van mestkorrels in het buitenland is in sterke mate afhankelijk van de distributie, zowel het aantal distributiepunten als de distributieservice. Goede agenten in het buitenland zijn van cruciale betekenis voor een succesvolle export van mestkorrels door Nederlandse mestproducenten. Ook distributie is dus een belangrijk marketinginstrument voor de afzet van Nederlandse mestkorrels.

De concrete invulling van een marketingstrategie in een bepaalde markt zal moeten steunen op een SWOT-analyse¹ voor de Nederlandse mestkorrel in de betreffende markt. Marketing wordt in beginsel als een taak van de individuele onderneming beschouwd. Niettemin is het thans noodzakelijk en bestaat ook de bereidheid in de bedrijfstak om een aantal marketingactiviteiten met betrekking tot Nederlandse mestkorrels gezamenlijk ter hand te nemen.

In diverse sectoren van de Nederlandse landbouw, maar ook in het buitenland, wordt marketing op één of meer onderdelen van het marketinggebeuren collectief aangepakt. Wij duiden deze collectieve marketingactiviteiten voor de totale sector aan als "sectormarketing". De volgende punten maken duidelijk dat er aanknopingspunten zijn voor gezamenlijke marketingactiviteiten.

- De produkten van de mestverwerkende industrieën komen voldoende overeen ten aanzien van de produkteigenschappen, waarop sectormarketing zich richt. Produktdifferentiatie, in de vorm van produktsamenstelling, verpakking en merk is niet zo ver voortgeschreden dat de produkten van de verschillende Nederlandse mestverwerkers als volstrekt verschillende produkten worden ervaren.
Wel kan men zich voorstellen dat mestkorrels van kippemest, varkensmest en rundermest zo verschillend worden beleefd, dat zij moeilijk in één marketingstrategie kunnen worden behandeld.

¹ SWOT-analyse: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats analysis

- De markten van de mestproducenten overlappen elkaar in zekere mate. De meeste mestverwerkers zien de Europese markt als de potentieel belangrijkste exportmarkt voor Nederlandse mestkorrels. Velen zijn op dezelfde geografische markten gericht.
- Marktontwikkelingen of gebreken in de marketing van ondernemingen vereisen aanpassingen of vernieuwingen in de marketingstrategie. Aan dit criterium wordt zeker in de nog jonge mestverwerkende industrie voldaan. Er zijn veel veranderingen en men moet zijn marketingstrategie nog ontwikkelen.
- De individuele ondernemingen bezitten individueel onvoldoende capaciteiten om de marketingproblemen van het generieke produkt op te lossen. Dit geldt onder meer ten aanzien van marktonderzoek, promotie en produktontwikkeling.
- De individuele ondernemingen zijn voor hun inkomen in belangrijke mate afhankelijk van het produkt, waarop de sektormarketing gericht is.

Sektormarketing kan op uiteenlopende wijzen vorm krijgen en kan variëren tussen de uitersten van marketing van de produkten door een sectororganisatie tegenover marketing door individuele ondernemingen, zonder collectieve activiteiten. Tussen deze twee uitersten bestaan een groot aantal tussenposities, waarbij sektormarketing op onderdelen van de marketingstrategie wordt uitgevoerd.

De toekomstige marktstructuur van de mestverwerkingssector zal worden gekenmerkt door een beperkt aantal relatief grote ondernemingen met daarnaast een beperkt aantal kleine ondernemingen gericht op speciale produkten en marktniches.

Deze ondernemingen zullen de marketing van de produkten in de eerste plaats als hun eigen taak beschouwen.

Een aantal marketingproblemen met betrekking tot het generieke produkt, de Nederlandse mestkorrel, kunnen echter niet door de individuele ondernemingen worden opgelost:

- Als gevolg van de milieuproblematiek van de intensieve veehouderij moet op korte termijn een grote hoeveelheid drijfmest in de vorm van mestkorrels worden geëxporteerd. Het in kaart brengen van mogelijk interessante exportmarkten, hun omvang, respectievelijk hun specifieke behoeften en gewoonten, is van groot belang.
- Voor een succesvolle afzet van Nederlandse mestkorrels zal door onderzoek en experimenten meer inzicht moeten worden verkregen in de specifieke sterke en zwakke punten voor bepaalde teelten en geografische gebieden, met name in Europa.
- Het is van belang dat Nederlandse mestkorrels door collectieve activiteiten een goed imago krijgen, waarvan ook individuele ondernemingen kunnen profiteren bij de afzet van hun specifiek produkt.

- Voor de verdere ontwikkeling van mestkorrels en de verbetering van het eindprodukt is thans samenwerking in de sector van groot nut.

Deze argumenten pleiten voor sektormarketing in aanvulling op en ter ondersteuning van de marketingactiviteiten van de individuele ondernemingen. Dit zou betrekking moeten hebben op marktverkenning en marktanalyse, proefvelden en experimenten in potentieel interessante markten, onderzoek en ontwikkeling ten behoeve van betere produktkwaliteit, kwaliteitsgarantie en certificatie, programma's ter verbetering van het produktimago en op logistieke procedures.

In een enquête onder de mestverwerkende industrieën in Nederland bleek op de volgende onderdelen bereidheid om gezamenlijk marketingactiviteiten op te pakken:

- Marktinformatiesysteem voor de totale markt van mestkorrels, in het bijzonder voor wat betreft:
 - * Grootte van de EG-markt.
 - * Klimaat, teeltomstandigheden, imago van mestkorrels in potentieel interessante afzetgebieden.
 - * Wensen en behoeften van doelgroepen ten aanzien van certificatie; kwaliteit en samenstelling van het produkt.
 - * Productie, prijs, en kwaliteit van de concurrentie.

- **Produktpolitiek**
 - * Gezamenlijke aanpak van certificatie.
 - * Gezamenlijke aanpak van onderzoek met betrekking tot de wetgeving.
 - * Gezamenlijke aanpak van kwaliteitscontrole.
- **Distributiebeleid**
 - * Gezamenlijke analyse van transportkosten.

Uit de enquête bij de mestverwerkende industrieën bleek de mening dat in de aanloopfase, tot het jaar 2000, externe financiers een belangrijke rol moeten vervullen om dergelijke gezamenlijke marketingactiviteiten te bekostigen. Een zekere mate van financiering van de gezamenlijke marketingactiviteiten door externe financiers is niet onredelijk in het licht van de taak van de mestfabrieken ten behoeve van de totale Nederlandse veehouderij.

Conclusie

De verwachte toekomstige marktstructuur van de Nederlandse mestverwerkende industrie, met een gering aantal relatief grote bedrijven en een aantal kleine gespecialiseerde ondernemingen, houdt in dat mestproducenten marketing primair als een taak van de individuele onderneming beschouwen, die zij niet willen overdragen aan een sectororganisatie. Het is in dit verband van belang dat de individuele ondernemingen meer marktgericht gaan opereren.

Niettemin is het thans noodzakelijk en bestaat ook de bereidheid in de bedrijfstak om een aantal marketingactiviteiten met betrekking tot Nederlandse mestkorrels gezamenlijk ter hand te nemen. Dit blijkt ook uit een enquête die onder Nederlandse producenten van mestkorrels werd gehouden.

Deze gezamenlijke marketingactiviteiten zijn ondersteunend en aanvullend op het marketingbeleid van de individuele ondernemingen. Zij betreffen vooral marktinformatie en promotie in ruime zin, terwijl ook bepaalde aspecten van het produktbeleid, zoals certificatie en kwaliteitsbewaking gezamenlijk zou moeten worden aangepakt.

Uit de enquête bleek bij de mestfabrieken de mening dat in de aanloopfase externe financiers een belangrijke rol moeten vervullen ter financiering van gezamenlijke marketingactiviteiten. Een zekere mate van financiering van gezamenlijk marketingactiviteiten door externe financiers is niet onredelijk in het licht van de taak van de mestfabrieken ten behoeve van de totale Nederlandse veehouderij. Geleidelijk zullen de fabrieken echter zelf deze collectieve activiteiten moeten financieren. Na het jaar 2000 kan bijvoorbeeld een bepaald percentage van de omzet voor financiering van de gezamenlijke marketingactiviteiten gebruikt worden (rond de 1 %, volgens de mestverwerkers). Dit bevordert de doelmatigheid, doeltreffendheid en continuïteit van dergelijke gemeenschappelijke marketingactiviteiten.

1 Algemene inleiding

1.1 Introductie

Nederland heeft al jaren een mestoverschot. Naar aanleiding van het rapport van de Commissie Realisatie Mestverwerking heeft het Kabinet het standpunt ingenomen dat in 1995 6 miljoen ton mest (overeenkomend met ongeveer 25 miljoen kg fosfaat) moet worden verwerkt. Deze grootschalige verwerking van mest tot kwalitatief hoogwaardige mestkorrels heeft tot doel een nationaal overschot aan mineralen aan het landbouwcircuit te onttrekken. De afzet naar het buitenland van mestverwerkingsprodukten zou een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan een evenwichtiger nationale mineralenbalans.

Er bestaat veel onzekerheid over de afzet van mestprodukten naar het buitenland. Tot dusver hebben de meeste mestverwerkers nog weinig aandacht besteed aan de afzet van hun produkt. Er worden hoge opbrengsten genoemd door mestverwerkers, die wel aandacht hebben besteed aan de afzetmarkt. Door kenners van de markt voor kunstmestprodukten en marketingdeskundigen wordt vrij algemeen verwacht dat er bij uitbreiding van de produktiecapaciteit van aanzienlijk lagere opbrengsten voor dierlijke mestkorrels moet worden uitgegaan. Deze wordt daarbij gebaseerd op de nutriëntenwaarde van het produkt, zonder rekening te houden met de beleving van de organische stof, die een positief effect op de prijs kan hebben. Om een hoog prijsniveau te kunnen handhaven bij een hoog produktie-niveau zal veel aandacht aan de marketing van het produkt moeten worden besteed (TNO en Heidemij Advies, 1992).

Grootschalige mestverwerking komt thans moeilijk van de grond. De belangrijkste knelpunten voor een vergroting van de mestverwerkingscapaciteit zijn:

1. De organisatiestructuur rond de mestverwerking, die voor de financiering en het afdekken van de exploitatietekorten garant moet staan, is nog onvoldoende geregeld.
2. Zoals eerder vermeld, bestaat onzekerheid omtrent de afzet van mestkorrels naar het buitenland.
3. De milieuwetgeving is erg streng. De normen van de chemische industrie worden ook aan de mestverwerkende industrie opgelegd.

De productie en afzet van dierlijke mestkorrels vloeit voort uit het mestoverschot van de Nederlandse veehouderijbedrijven. In het belang van de Nederlandse veehouderij dient de afzet van de mestkorrels te worden verzekerd. Duidelijk omschreven gezamenlijke marketingactiviteiten, in aanvulling op het marketingplan van de afzonderlijke bedrijven, kunnen als een belangrijk ondersteunend middel gezien worden. Deze marketingactiviteiten kunnen bijvoorbeeld liggen op het gebied van certificatie, gezamenlijke proefvelden, promotie of algemene produkt-research. Een stimulans voor een gemeenschappelijk marketingbeleid is het feit dat de afzonderlijke mestverwerkers in exportmarkten te maken krijgen met overeenkomstige problemen, die zij afzonderlijk niet kunnen oplossen.

In opdracht van het Informatie Centrum Mestverwerking (ICM) heeft de Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek van de Landbouwwuniversiteit Wageningen, in samenwerking met Geelen Consultancy², een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden respectievelijk de voor- en nadelen, om bepaalde marketingactiviteiten ten aanzien van mestprodukten gezamenlijk aan te pakken. Het onderzoek zal onder andere ingaan op de volgende punten:

- De markt van mestkorrels vanuit de optiek van mogelijkheden voor gezamenlijke marketing.
- Zijn de voorwaarden voor gemeenschappelijke marketingactiviteiten, in het vervolg aangeduid als sektormarketing, vervuld?
- Welke ervaringen bestaan in andere sectoren van de landbouw met sektormarketing?
- Welke marketingopgaven voor de afzet van mestkorrels lenen zich voor sektormarketing?

² Gespecialiseerd in agrarische marketing (Tel. 08370-25958)

1.2 Opbouw van het verslag

Dit verslag is als volgt opgebouwd.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op een aantal schattingen van de produktie van mest. Ten behoeve van mogelijke gezamenlijke marketingactiviteiten is een SWOT-analyse verricht. Deze SWOT-analyse geeft de sterke en zwakke punten naast de mogelijkheden en bedreigingen van de Nederlandse mestkorrels in het buitenland weer.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op sektormarketing. Eerst wordt onderzocht of aan de algemene voorwaarden, die voor een vruchtbare toepassing van sektormarketing vervuld moeten zijn, in de markt van mestkorrels wordt voldaan. Aan de hand van deze inzichten en gesprekken met medewerkers van sectororganisaties is een enquête onder mestverwerkers over de mogelijkheden van sektormarketing gehouden.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten uit deze enquête gerapporteerd. Het hoofdstuk geeft inzicht in de mogelijkheden voor een gezamenlijke marketingaanpak.

In hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken of en in welke mate een gezamenlijk marketingbeleid zinvol is. Tenslotte worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

2 De markt voor Nederlandse mestkorrels

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de markt voor mest in zoverre die van belang is voor de analyse van de gezamenlijke marketing van mestkorrels. De beschrijving van de markt steunt op reeds verricht marktonderzoek. Onderwerpen die aan de orde worden gesteld zijn onder andere: de huidige stand van zaken en toekomstvisies met betrekking tot het aanbod van mest voor mestverwerking. Ook wordt in het kort ingegaan op de rol van de Stichting Landelijke Mestbank als spil in de afzet van mest. Hierna worden de tot op heden gepubliceerde onderzoeksresultaten betreffende de commerciële afzetmogelijkheden van mestkorrels toegelicht. Daarna volgt een SWOT-analyse van de Nederlandse mestverwerkende industrie.

2.2 Huidige productie mest en mestkorrels

In 1990 is in Nederland ongeveer 84 miljoen ton dierlijke mest geproduceerd (overeenkomend met 215 miljoen kg fosfaat). 63 miljoen ton hiervan is rundveemest, 18 miljoen ton hiervan is varkensmest en 3 miljoen ton is pluimveemest. Van de totale mestproductie kan 68 miljoen ton op een voor het milieu acceptabele wijze worden afgezet op de mestproducerende bedrijven zelf. Het overschot van ongeveer 16 miljoen ton mest komt met name voor op varkens- en pluimveehouderijbedrijven (TNO en HA, 1992). In de toekomst zullen de berekende overschotten bij verder gelijkblijvende omstandigheden toenemen door aanscherping van de wettelijke bemestingsnormen. Dit geldt vooral voor rundveemest, door het aanscherpen van de ammoniaknormen. Om het probleem van de mestoverschotten op te lossen heeft de overheid in het mestactieplanprogramma de drie volgende pijlers gepresenteerd:

- Aanpassing van veevoeders door toepassing van fosfaatarm voer en door gebruik van aminozuren leidt tot vermindering van de fosfaat- en stikstofuitscheiding door varkens en pluimvee.
- Distributie van mest, momenteel circa 9 miljoen ton mest, overeenkomend met 62 miljoen kg fosfaat, naar niet mestproducerende bedrijven. Circa 3 miljoen ton mest, overeenkomend met 19 miljoen kg fosfaat, hiervan wordt over grotere afstanden vervoerd (mesttekortgebieden). Deze laatste hoeveelheid kan nog aanzienlijk worden uitgebreid.
- Mestverwerking: momenteel wordt ongeveer 700.000 ton mest verwerkt, ten dele tot mestkorrels. Deze verwerking dient in de toekomst te worden uitgebreid om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de oplossing van de mestoverschottenproblematiek. De doelstelling van de overheid is dat in 1994 zes miljoen ton mest moet worden verwerkt, overeenkomend met 25 miljoen kilogram fosfaat.

Indien er in het verdere rapport getallen worden weergegeven die betrekking hebben op schattingen aangaande mestproductie, mestoverschot, enzovoorts dan wordt verwezen naar het TNO en Heidemij-Advies (HA) rapport (1992).

2.3 Mestoverschot en mestaanbod voor verwerking tot mestkorrels

In opdracht van het LNV en VROM heeft TNO, samen met Heidemij-Advies, het mestbeleid geëvalueerd. Centrale vragen waren daarbij in hoeverre in 1995 de doelstelling van een verwerkingscapaciteit van 25 miljoen kg fosfaat wordt gehaald en of in 1995 de derde fase van het mestbeleid kan ingaan. De studie was met name gericht op de situatie in 1995 en in 2000 wanneer strengere normen voor het landbouwkundig gebruik van mest zullen gelden (eindnorm in 2000). Tabel 1 geeft een overzicht van de voor die peildata berekende minimale en maximale fosfaatstromen. De verschillen tussen de minima en maxima worden door een complex van factoren bepaald.

Tabel 1. Minimale en maximale fosfaatstromen in 1995 en 2000 (in miljoenen kg fosfaat per jaar)

	1995	2000
Productie	181 - 217	164 - 185
Overschot op bedrijfsniveau	57 - 87	67 - 90
Afzet in eigen regio	30 - 32	20 - 21
Distributie	27 - 28	16 - 21
Nationaal overschot	0 - 27	25 - 54

(bron: TNO en HA, 1992)

Volgens het gunstigste scenario zou er in 1995 geen behoefte zijn aan export van mineralen, dus aan mestverwerking. Deze situatie is evenwel niet waarschijnlijk omdat thans onvoldoende prikkels of mogelijkheden aanwezig zijn of op korte termijn kunnen worden ontwikkeld om deze besparingen via het voer te realiseren.

Het meest realistische scenario voor 1995, volgens TNO en HA, vereist de export van 27 miljoen kg fosfaat. TNO en HA hebben ook verwachtingen geformuleerd ten aanzien van de plannen van de mestverwerkers. Op basis van deze verwachtingen concluderen TNO en HA dat in 1995 minder dan de helft van de door de overheid verlangde mestverwerkingscapaciteit zal zijn gerealiseerd. Voor het jaar 2000 achten TNO en HA een noodzakelijke verwerkingscapaciteit van 25-35 miljoen kg fosfaat het meest waarschijnlijk. Dit komt neer op de verwerking van 700.000 ton stapelbare pluimveemest en 3 tot 6 miljoen ton varkensmest. Deze hoeveelheid valt evenwel binnen de totale capaciteit volgens de thans door mestverwerkers ontwikkelde plannen voor de periode na 1995.

In een recente LEI-DLO publikatie maakt Leussink (1993) de volgende schattingen van de minimale en maximale behoefte aan mestfabrieken voor het jaar 2000:

Drogen van droge pluimveemest en verwerken tot korrels

Minimaal 1 en maximaal 5 mestfabrieken (capaciteit minimaal 100.000 ton mest en maximaal 199.000 ton mest per fabriek).

Zuiveren van vleeskalverendrijfmest

Minimaal 5 en maximaal 8 mestfabrieken (capaciteit minimaal 100.000 ton mest en maximaal 199.000 ton mest per fabriek).

Verwerken van varkens-, vleesveedrijfmest en slib

Minimaal 14 en maximaal 22 mestfabrieken (capaciteit minimaal 500.000 ton mest en maximaal 999.000 ton mest per fabriek).

Organische mestaanvoer

Een langjarig verzekerde aanvoer van mest naar de fabrieken is een eerste voorwaarde voor de totstandkoming van grootschalige mestverwerking. De aanvoer van mest zal hoogstwaarschijnlijk onder andere geregeld worden via regionaal werkende intermediairen. Dit zijn zelfstandige organisaties, die naar twee kanten toe langjarige contracten sluiten: langdurige contracten met boeren en aan de andere kant met mestverwerkers, distributeurs, coöperaties, exporteurs enzovoorts. Het beleid van de Mestbank is gericht op het uitrijden van mest op andere bedrijven en op andere methoden van afzet die concurrerend zijn met de afzet door verwerking tot mestkorrels. De taken van de Mestbank kunnen we onderverdelen in wettelijke taken en taken voor het Landbouwschap. De wettelijke taken zijn:

1. Het bevorderen van een doelmatige mestafvoer. Door de Mestbank is vanaf 1987 een doelmatige afzet van mest gestimuleerd. Een belangrijk instrument hierbij is het KPS-systeem. Dit systeem bevordert een verbetering van de kwaliteit van de mest en stimuleert de afzet van kwalitatief goede mest over langere afstand.
2. Registratie van de afleveringsbewijzen.
3. Vangnetfunctie.
4. Facilitaire functie.

De taken voor het Landbouwschap zijn:

1. Advisering hoogte bestemmingsheffing.
2. Besteding bestemmingsheffing door middel van contractenstelsel (tot 1995).

De activiteiten van de Mestbank inzake export, van vooral stapelbare pluimveemest (SPM), zijn:

1. Initiëren van (markt)onderzoek.
2. Ontwikkelen van een certificeringssysteem (produkt SPM, exporteur).
3. Begeleiding van mestexport in algemene zin.
4. Overleg over wegnemen belemmeringen bij export.
5. Produktvoorlichting en promoten vignet Erkend Exporteur (SPM).
6. Stimulering van de realisatie van mestopslagen ten behoeve van export.
7. Controle naleving overeenkomst Erkend Exporteur (SPM).

2.4 Huidige stand van zaken aangaande mestverwerking

Op dit moment beperkt de verwerking van varkensdrijfmest zich tot de proefinstallatie van Promest in Helmond, die een maximale capaciteit van 100.000 ton per jaar heeft. Een proefinstallatie van Scarabee Waste Conversion met een capaciteit van 25.000 ton per jaar wordt momenteel opgestart. In Helmond is een fabriek van Promest met een capaciteit van 500.000 ton in aanbouw; deze zal eind 1993 worden opgestart.

De verwerking van stapelbare pluimveemest beperkt zich tot een tweetal fabrieken (Vefinex in Weert en Ferm-O-Feed in Zeeland) met een totale verwerkingscapaciteit van 75.000 ton per jaar. Ook hier is een uitbreiding voorzien op korte termijn van 150.000 ton per jaar in Zeeland. De bouw van deze installatie is nog niet gestart.

Komeco Holland B.V. in Dronten en Culterra B.V. in Workum produceren en verkopen jaarlijks ongeveer ieder 6000 ton mestkorrels vervaardigd uit rundveemest. De mestverwerkingsinitiatieven die aangesloten zijn bij de Nederlandse Vereniging van Industriële Mestverwerking (NEVIM) kunnen in vier categorieën worden ingedeeld.

- a. Traditionele (koe)mestdrogers
 - Komeco Holland B.V.
 - Culterra Holland B.V.
- b. Operationele mestverwerkers
 - Promest (varkensdrijfmest)
 - Vefinex (pluimveemest)
 - Ferm-O-Feed (pluimveemest)
- c. Mestverwerkingsinitiatieven in voorbereiding
 - Memon
 - Organisch Veredelingsbedrijf Venray
 - Ecotechniek
 - Van Aspert
- d. Mestverwerkingsinitiatieven met andere eindprodukten
 - HAF (koolstof)
 - Triple A (Lysine)
 - CNC (compost)
 - Stichting Mestverwerking Gelderland

Vanwege de regulering van mest is er op dit moment geen (prijs)concurrentie tussen de mest die wordt aangeboden voor de verwerking tot mestkorrels en de mest die over grotere afstanden wordt afgezet (distributie). Het streven is dat dit in de toekomst zo zal blijven. Op grond van de thans beschikbare voorspellingen en de verlaging van de gebruiksnormen mag men verwachten dat het mestaanbod voor verwerking tot mestkorrels in de komende jaren aanzienlijk zal zijn.

2.5 De huidige vraag naar mestkorrels

Een geringe hoeveelheid mestkorrels vindt zijn bestemming op hobbymarkten en bij gespecialiseerde kwekers. Belangrijk is het gebruiksgemak. Als verkoopondersteuning worden speciale verpakkingen gebruikt, zowel in vorm, afmeting en kleur. Vooral rundermest heeft een goede naam. De gebruikersprijzen in de hobbysector variëren van 500 tot 1200 gulden per ton produkt. Verreweg het grootste deel van de mestkorrels wordt afgezet in buitenlandse akker/tuin- en wijnbouwgebieden. De huidige prijzen in de tuinbouwsector variëren van 200 gulden tot 400 gulden per ton. In de akkerbouwsector liggen de prijzen lager.

Figuur 1: Afzet van mestkorrels in buitendlandse akker/tuin- en wijnbouwgebieden



In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de bedrijven die op dit moment mestkorrels produceren en hun afzetmarkt. Komeco en Workum drogen rundermest en hebben een gegarandeerde afzet van hun mestkorrels. Deze worden voornamelijk in de hobbysector afgezet, zowel in het binnen- als buitenland.

Tabel 2. Overzicht van de produktie aan mestkorrels

BEDRIJF	MESTSOORT	HOEEVEELHEID Mestkorrels (TON/J)	AFZETMARKT
Vefinex	pluimvee	35000 + 13000 (Promest)	Export naar 14 landen
Promest	varkens	13000	Verkoop Vefinex
Ferm-O-Feed	pluimvee	14000	geen vaste afzet-markt
Komeco Holland B.V.	rundervee	6000	Hobbymarkt
Culterra Holland B.V.	rundervee	6000	Hobbymarkt

(bron: TNO en HA, 1992)

Op dit moment is er nog geen duidelijkheid ten aanzien van de te onderscheiden marktsegmenten binnen de mestkorrelmarkt. De verwachting is dat in de toekomst duidelijk markten te onderscheiden zijn. Hierbij maken we onderscheid tussen consumentenmarkten en professionele markten (NSS-agrimarketing, 1993).

Consumentenmarkt (o.a. hobbysector):

- Gazons, sier- en moestuinen

Professionele markten:

- Intensieve groente- en sierteelten
- Intensieve akkerbouwgewassen
- Aanplant boomgewassen
- Onderhoud wijngaarden
- Bijzondere toepassingen (speciale "niches")

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de potentiële afzetmogelijkheden van Nederlandse mestkorrels in het buitenland. Binnenkort zullen de resultaten van een onderzoek door NSS-Agrimarketing beschikbaar komen. Allen, Booz & Hamilton hebben in 1990 een onderzoek gedaan naar de afzetmogelijkheden van mestkorrels. Uit het onderzoek van Booz, Allen & Hamilton (1990) blijkt dat de aantrekkelijkheid van de exportmarkten wordt bepaald door de potentiële vraag naar mestprodukten, de concurrentie-intensiteit en de koopkracht van de boer. Het blijkt dat de koopkracht van de eindgebruiker een zeer belangrijke factor is voor het realiseren van afzetmogelijkheden. De grote prijsgevoeligheid van de eindgebruiker en de aanwezigheid van sterke concurrenten veroorzaken een forse prijsdruk. Dit betekent dat leveren tegen de laagst mogelijke kosten een concurrentievoordeel oplevert. Het streven naar zo laag mogelijke kosten mag geen afbreuk doen aan de kwaliteit van de mestprodukten, verkoopondersteuning of produktimago.

2.6 De marketing van mestprodukten

Er moeten grote commerciële inspanningen worden gepleegd om een exportmarkt voor Nederlandse mestkorrels op te bouwen. Een goed marketingbeleid is hiervoor onontbeerlijk. Kernelementen van iedere marketingoperatie zijn afnemersgerichtheid en een geïntegreerd beleid ten aanzien van de marketinginstrumenten produkt, prijs, promotie en distributie.

In het algemeen is de marketingstrategie van een onderneming gebaseerd op de missie van de betreffende onderneming, "What business are we in?". De missie van de Nederlandse mestkorrelleverancier in de markt is in wezen het oplossen van bemestingsvraagstukken van landbouwers en particulieren. Hierbij geldt als randvoorwaarde dat de Nederlandse producent van mestkorrels Nederlandse drijfmest als grondstof benut. De genoemde missie houdt echter tevens in dat de producent van mestkorrels ook gebruik moet kunnen maken van andere grondstoffen, zoals compost en kunstmest, indien hierdoor de kwaliteit van de organische mestkorrel beter kan worden aangepast aan de afnemersbehoeften.

Vanuit een marketingoptiek zijn mestfabrieken dus niet bezig met het verkopen van getransformeerde overbodige drijfmest, maar met vermarkten van mestkorrels die voldoen aan de behoeften van de gekozen doelgroep, land-, tuin- en wijnbouwers en particulieren. Zij maken hierbij maximaal gebruik van de Nederlandse drijfmest die uit milieu-overwegingen in het buitenland moet worden afgezet.

De marketingstrategie van een onderneming, ook die van een mestverwerkende industrie, steunt op het assortiment van produkten en diensten. De opbouw van het assortiment moet op korte en lange termijn de continuïteit van de onderneming veiligstellen (zowel "Cash Cows" als "Stars").

Mestverwerkende industrieën hebben zich tot op heden, vanwege talrijke produktietechnische problemen, vooral op de fysieke eigenschappen van het produkt geconcentreerd. Zij zullen zich een klantgerichte benadering moeten eigen maken, dus vanuit de behoeften van de klant de produkteigenschappen bepalen.

Een mestverwerkende industrie kan geen compleet assortiment mestkorrels produceren en zal dus strategische keuzes moeten maken. Zo kan men de produkten op de behoeften van speciale groepen afnemers richten, marktsegmentatie.

Voorbeelden zijn: mestkorrels voor bepaalde teelten, mestkorrels bij uitstek geschikt voor bepaalde teeltfasen van een gewas, of mestkorrels die voor bepaalde typen ondernemingen of bepaalde geografische gebieden uiterst geschikt zijn.

Een andere strategie van een mestfabrikant is de verbijzondering van produkten door hoge kwaliteit en herkenbaarheid - bij voorbeeld een merk - ten opzichte van het concurrerend aanbod. Dergelijke produktdifferentiatie is gericht op het bewerkstelligen van een sterke band met de afnemers. Zij lijkt zeer aantrekkelijk voor Nederlandse mestverwerkers, mits de kwaliteit/prijs verhouding geen onoverkomelijke weerstanden oproept bij potentiële afnemers.

Mestfabrikanten zouden ook de strategie kunnen hanteren om de markt met een basisprodukt te leveren tegen scherpe prijzen, "low cost". Een dergelijke strategie is aantrekkelijk indien mestverwerkers weinig mogelijkheden bezitten om zich door produktkwaliteit of service te differentiëren en tevens de kosten van produktie en/of grondstof laag zijn ten opzichte van de concurrentie. Het lijkt vooralsnog erg optimistisch om bij de Nederlandse mestkorrelproduktie van lage verwerkingskosten uit te gaan. Het goedkoop verwerven van de grondstof, de drijfmest, door de mestfabriek betekent hoge structurele kosten voor de leverancier van de drijfmest, de veehouder. Op prijs concurreren lijkt dan ook geen aantrekkelijke marketingstrategie voor Nederlandse producenten van mestkorrels. Een lage prijzen strategie voor Nederlandse mestkorrels heeft tevens als nadeel dat zij evenmin het kwaliteitsbeeld van Nederlandse mestkorrels ondersteunt.

Het is een belangrijke marketingtaak voor de Nederlandse mestverwerkende industrie om de potentiële buitenlandse gebruikers bewust te maken van de mogelijkheden van Nederlandse mestkorrels. Vooral de sterke punten van de Nederlandse mestkorrels in vergelijking met kunstmest en in vergelijking met andere aanbieders van organische meststoffen en bodemverbeterende middelen zullen door een goede promotie voor het voetlicht moeten worden gebracht. Promotie is dan ook een belangrijk marketinginstrument, zeker in de opbouwfase van exportmarkten voor Nederlandse mestkorrels. Hierbij zijn niet alleen beslissingen over de omvang van het totale promotionele budget, maar ook over de relatieve betekenis van de verschillende vormen van promotie, zoals tentoonstellingen, proefvelden, voorlichting en reclame aan de orde.

De afzetmogelijkheden van mestkorrels in het buitenland is in sterke mate afhankelijk van de distributie, zowel het aantal distributiepunten als de distributieservice. Goede agenten in het buitenland zijn van cruciale betekenis voor een succesvolle export van mestkorrels door Nederlandse mestproducenten. Ook distributie is dus een belangrijk marketinginstrument voor de afzet van Nederlandse mestkorrels.

De concrete invulling van de marketingstrategie in een bepaalde markt zal moeten steunen op een SWOT-analyse voor de Nederlandse mestkorrel in de betreffende markt. In de volgende paragraaf wordt een algemene SWOT-analyse, dus los van een specifieke markt, gemaakt.

2.7 De SWOT-analyse

2.7.1 Inleiding

Een marketingplan, hetzij van een onderneming dan wel van een sector, zal moeten steunen op een SWOT-analyse, welke zijn de sterke en zwakke punten respectievelijk mogelijkheden en bedreigingen. Voor het analyseren van de mogelijkheden voor sectormarketing, is een dergelijke algemene SWOT-analyse zinvol.

2.7.2 De sterke en zwakke punten van de Nederlandse mestkorrels

De sterke punten van Nederlandse mestkorrels in exportmarkten zijn:

1. Organische stofgehalte.
Organische stof is belangrijk voor de verbetering van de grond. Het heeft twee hoofdeigenschappen:
 - Verbeteren van de bodemstructuur en het zuurstofdoorlatend vermogen.
 - Verhogen van het water- en mineraalvasthoudend vermogen.Bij specifieke gewassoorten is een grote invloed op de gewasgroei en opbrengst per hectare aangetoond, te weten bij:
 - planten met een ondiepe wortelstructuur (die daarom moeilijk aan voldoende water kunnen komen).
 - planten met een grote behoefte aan voedingselementen (bijvoorbeeld aardappelen en suikerbieten).Richt men zich op een enkel groeiseizoen dan is een kleine gift voldoende. Indien men zich richt op een structurele verhoging van het organisch stofgehalte in de grond, dan zijn zeer grote giften noodzakelijk (tientallen tonnen per jaar). Dit betekent een jaarlijks terugkerende behoefte aan organische mestkorrels.
2. Het is een natuurprodukt.
3. Mestkorrels zijn rijk aan de plantenvoedende mineralen zoals N, P, K en Mg en aan belangrijke spore-elementen. Verder is het een voordeel dat de nutriënten geleidelijk vrijkomen voor de planten ("slow-release"). De snelheid van het vrijkomen (vooral N) is onder andere afhankelijk van de temperatuur en de vochtigheid.
4. Redelijk betrouwbare samenstelling (constante en homogene samenstelling van mineralen en organische stof).
5. Mestkorrels zijn vrij van ziektekiemen en onkruidzaden.
6. Gemakkelijk te hanteren (bijvoorbeeld op: "steile hellingen"): mestkorrels zijn eenvoudig op te slaan en te transporteren.
7. Mestkorrels zijn over een langere periode goed houdbaar (mits goed opgeslagen).
8. Mestkorrels nemen weinig volume in (transport- en opslagvoordelen).

9. Nauwkeurige en eenvoudige toediening aan gewassen.
10. Ammoniakemissie bij het gebruik is zeer gering.

De zwakke punten van Nederlandse mestkorrels in exportmarkten zijn:

1. De prijs.
De prijs van mestkorrels is relatief hoog. De Nederlandse mestkorrels hebben te maken met een aantal concurrenten namelijk: lokale mest, vismeel, beenmeel en vermalen zaadafval en met kunstmest verrijkte laagwaardige producten zoals compost en zuiveringsslib. Deze producten zijn goedkoper. De koopkracht van de eindgebruiker is een zeer belangrijke factor.
2. De boeren zijn niet bekend met mestkorrels (wat zijn de precieze producteigenschappen bij de diverse soorten teelten?).
De voordelen zijn niet voldoende duidelijk bij de boeren. Het belangrijkste aspect in de produktintroduktie is het objectief aantonen bij de boer van financiële meeropbrengsten ten opzichte van standaardbemesting door gebruik van mestkorrels ("als de boer ermee kan verdienen, dan zal hij gebruik maken van mestkorrels").
3. Imagoprobleem.
 - Nederlandse mestkorrels staan bekend in het buitenland als "Nederlandse afvalprodukten die gedumpt moeten worden".
 - Negatief "imago" herkomst (qua diersoort).
Pluimveemest heeft de naam "scherp" te zijn. Dit houdt in dat bij een overdosis de gewassen verbranden. In varkensmest zitten zware metalen (onder andere koper en zink).
 - Varkensmest in Islamitische landen.
4. Ontbreken van structurele distributiekkanalen (logistiek).
5. Geurbelasting van sommige mestkorrels.
6. De produktie van de mestkorrels is het hele jaar door terwijl bemesting met mestkorrels tweemaal per jaar plaats vindt (logistieke problemen).

2.7.3 De mogelijkheden en bedreigingen van de Nederlandse mestkorrels

De mogelijkheden voor de export van mestkorrels zijn:

1. Op veel bedrijven in land-, tuin- en wijnbouw bestaat behoefte aan mestkorrels, die rijk zijn aan organische stof om de grondkwaliteit te verbeteren of om in specifieke behoeften aan organische stof te voorzien.
2. De boeren door middel van voorlichting, demonstraties of anderszins te overtuigen van de sterke punten van de (Nederlandse) mestkorrels.
3. Kwaliteitscertificatie en kwaliteitscontrole ter ondersteuning van de positie op de markt van minerale mestkorrels en/of bodemverbeteraars.
4. Het kweken van "psychologische meerwaarde" door middel van:
 - Merken (gericht op consumentenmarkt, vooral in de hobbysector en gebieden met hoge gewasprijzen, onder andere wijnsector).
 - Verpakking.
 - "Natuur"-produkt ("compleet" produkt, "goed" voor het milieu).
5. Tijdens het verwerkingsproces kunnen mineralen aan de mestkorrels worden toegevoegd die aansluiten bij bepaalde wensen van klanten ("verrijking"); de produkten kunnen voor de klant op maat worden gemaakt.
6. Aanpassing van mestkorrels aan "specifieke" afzetmarkten: door onderzoek en voorlichting op basis van plaatselijke proefvelden.
7. Het afstemmen van de grootte van de mestkorrels op buitenlandse bedrijfs-systemen.
8. "Lobbyen" in Den Haag en Brussel (subsidie, wetgeving, enz.).
9. Het benutten van schaaleffecten in produktie en afzet door samenwerking.

De bedreigingen voor de export van de mestkorrels zijn:

1. In toenemende mate worden de landen zich ervan bewust dat ze organische afvalprodukten kunnen "hergebruiken" (vooral huisvuilcompost, bijprodukten van de industrie, enz.). Dit zal er toe leiden dat in de komende jaren er steeds meer organische produkten op de markt komen tegen lage prijzen.
2. Onvoldoende bekendheid van de mestverwerkende industrie met de wensen en behoeften van potentiële klanten.
3. Onvoldoende verwerkings- en leveringscapaciteit voor een uitgebreid assortiment mestkorrelprodukten.
4. Conjunctuurgevoeligheid van de landbouwsector. In de E.G. zijn de prijzen van landbouwprodukten onder druk komen te staan.

Figuur 2: De Nederlandse mestkorrel



2.8 Conclusie

Volgens de scenario's van TNO en Heidemij-Advies (TNO/HA) is de geplande en geschatte verwerkingscapaciteit in 1995 onvoldoende om het mestoverschot van 1995 te verwerken. Voor het jaar 2000 achten TNO en HA een noodzakelijke verwerkingscapaciteit van 25-35 miljoen kg fosfaat het meest waarschijnlijk. Uit de cijfers van TNO en HA (1992) volgt dat er in de toekomst voldoende mest voor grootschalige mestverwerking zal zijn. De SWOT-analyse maakt duidelijk dat marketingvragen in hoge mate betrekking hebben op Nederlandse meststoffen als produktsoort. Voor deze generieke marketingvragen kan iedere exporterende mestproducent individueel een oplossing zoeken. Hij kan deze vraagstukken, geheel of gedeeltelijk, in samenwerking met collega's aanpakken. Of hij dit individueel of gemeenschappelijk zou kunnen/moeten doen, komt in de volgende hoofdstukken aan de orde.

3 Sectormarketing

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt op basis van een aantal algemene voorwaarden voor de toepassing van sectormarketing onderzocht of deze vorm van marketing voor Nederlandse mestkorrels zou kunnen worden toegepast. In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens aan de orde:

1. Wat is sectormarketing?
2. Welke elementen spelen een rol bij sectormarketing?
3. Welke vormen van sectormarketing kunnen onderscheiden worden?
4. Aan welke voorwaarden moet een sector voldoen om sectormarketing vruchtbaar te kunnen toepassen?
5. Welke ervaringen hebben andere sectoren in de landbouw met sector-marketing?

3.2 Wat is sectormarketing?

Een algemene definitie van sectormarketing luidt (Meulenberg, 1986):

"Marketing of a generic product by the sector/industry being involved in the production and selling of the product in question".

Sectormarketing is al een veel gebruikte strategie bij uiteenlopende sectoren zoals in de zuivelsector (promotie door het Nederlands Zuivelbureau, produktonderzoek door het Nederlands Instituut voor Zuivelkundig Onderzoek), in de sector siergewassen (marketingstrategie en promotie door het Bloemenbureau Holland), de akkerbouwsector (promotie van pootaardappelen door het NIVAA). Sectormarketing wordt in Nederland onder meer bedreven door de produktschappen, die volgens artikel 71 van de Wet Bedrijfsorganisatie tot taak hebben:

"De produktschappen hebben tot taak in het belang van het Nederlandse volk dienende bedrijfsuitoefening door de ondernemingen, waarvoor zij zijn ingesteld, te bevorderen, alsmede het gemeenschappelijke belang van die ondernemingen en van de daarbij betrokken personen te behartigen".

3.3 Elementen van sectormarketing

Eventuele gemeenschappelijke marketing van mestkorrels zal vorm krijgen op basis van duidelijke gemeenschappelijke doelstellingen en in relatie tot een aantal omgevingsfactoren aan de "input" en aan de "output" zijde.

Mogelijke algemene doelstellingen van sectormarketing:

1. Verbetering van het inkomen van de deelnemende bedrijven door het bevorderen van de afzet van Nederlandse mestkorrels.
2. Een bijdrage leveren aan maatschappelijke doelstellingen, zoals het mogelijk maken van de intensieve veehouderij binnen de gestelde milieu-eisen.

Omgevingsfactoren van sectormarketing:

Omgeving aan "input"-zijde:

1. Leveranciers: boeren, coöperaties, mesthandel, enz.
2. De Nederlandse overheid (onder andere milieuwetgeving, subsidies).
3. Stichting Landelijke Mestbank (onder andere "bestemmingsheffingen").
4. Concurrentie (onder andere distributie van mest).

Omgeving aan "output"-zijde:

1. Consumenten/klanten: boeren, hobbyisten, enz.
2. Concurrenten: produktsoort kunstmest, compost, slib, (on)verwerkte mest, andere aanbieders van mestkorrels, enz.
3. Groothandelaren in buitenland.
4. De overheid (ook E.G.): onder andere wetgeving ten aanzien van kwaliteitseisen, proefvelden.
5. De huidige en toekomstige deelnemende mestverwerkers.

Een analyse van deze omgevingsfactoren is onontbeerlijk om vast te stellen of er voldoende aanknopingspunten zijn om bepaalde marketingactiviteiten gezamenlijk uit te voeren. In beginsel komen de volgende activiteiten voor sectormarketing in aanmerking:

1. (Algemene) marktinformatie

- * Opzetten van een marktinformatiesysteem voor de totale markt van mestkorrels, dit houdt in: het "continu" volgen van de belangrijkste marktontwikkelingen op het gebied van de "input"-markt, de potentiële afzetmarkt(en), de concurrentie en (overheids)instellingen in de totale mestkorrelmarkt en in de belangrijkste marktsegmenten.
- * Databestand van adressen van plaatselijke instituten en researchcentra in het buitenland.
- * Contacten onderhouden met plaatselijke instituten en researchcentra in het buitenland.

2. Produkt

- * Certificatie.
- * Procestechnologie (onderzoek en ontwikkeling).
- * Het benutten van proefvelden.
- * Inzicht in wetgeving ten aanzien van bijvoorbeeld produkteigenschappen.
- * Ontwikkeling van verpakkingen.
- * Diensten in combinatie met produkt.
- * Kwaliteitscontrole.
- * Aanpassing aan specifieke afzetmarkten/doelgroepen.

3. Promotie

- * "Lobbyen" in Den Haag.
- * "Lobbyen" in Brussel.
- * Persoonlijke verkoop.
- * Demonstratievelden.
- * Folders/tijdschriften.
- * T.V. en radioreclame.
- * Contacten met de vakpers.
- * Internationale beurzen en grootmarkten.
- * Workshops.

4. Distributie

- * Gezamenlijke agenten.
- * Transportfaciliteiten.
- * Opslagfaciliteiten.
- * Analyses van transportkosten.

5. Prijs

- * Minimumprijzen.
- * Korting-systemen.
- * Calculatieberekeningen.

3.4 Verschillende vormen van sektormarketing

Sektormarketing voor mestkorrels kan variëren in omvang. Het zal goed moeten aansluiten op en synergie moeten vertonen met de marketing door individuele mestverwerkers. Het spectrum van sektormarketing omvat onder andere de volgende mogelijkheden:

- Alleen marketing door individuele ondernemingen, geen sektormarketing.
- Sektormarketing is aanvullend op de marketinginspanningen van individuele ondernemingen.
- Sektormarketing neemt bepaalde elementen van de marketingoperatie over, marktinformatie, produkt, prijs, promotie of distributie, hetzij één of meer van deze onderdelen. De intensiteit hiervan kan variëren.
- Sektormarketing neemt de totale marketing voor bepaalde afzetmarkten c.q. doelgroepen voor zijn rekening.
- Sektormarketing neemt de totale marketing voor zijn rekening.

De verschillende vormen van sektormarketing kunnen zijn:

1. Beleidsondersteuning voor individuele ondernemingen, marketingservices, zoals op het gebied van marktinformatie en de marketingmix.
2. Beleidsvoorbereiding: Ontwikkelen van sectorstrategieën die door de ondernemingen individueel worden uitgevoerd.
3. Beleidsuitvoerend: Concreet marketingbeleid voeren op onderdelen of voor het totaal van de marketingmix.

Schematisch (schema 1) kan men mogelijke varianten van sektormarketing als volgt classificeren:

Scheme 1. Mogelijke varianten van sektormarketing

Marketing activiteit	Markt beschrijven	Markt analyseren	Beleid voorbereiden	Beleid uitvoeren
Marketing-instrument				
Geen				
Produkt				
Prijs				
Promotie				
Distributie				
Combinatie				
Alle				

Er zijn diverse kritische beschouwingen over het nut van sektormarketing. Een punt van discussie is dat sectororganisaties monopolistisch kunnen werken en daardoor nadelig zijn voor de consument. Een ander punt van discussie is dat er een discrepantie kan zijn tussen de belangen van de samenwerkende bedrijven die door sektormarketing niet gehonoreerd wordt. Een derde punt van discussie is dat innovatieve bedrijven als gevolg van het gezamenlijk optreden binnen een sectorstructuur geremd kunnen worden door bedrijven die behoudend zijn. Deze discussiepunten impliceren dat het belangrijk is om na te denken over de mogelijkheden en gevolgen van sektormarketing, respectievelijk over de samenstelling van zo'n sectororganisatie en over het wettelijk kader waarin de sectoractiviteiten worden vastgelegd.

3.5 Voorwaarden voor sectormarketingbeleid

Of sectormarketing van Nederlandse mestkorrels zinvol is, willen wij aan de hand van een aantal voorwaarden beoordelen. We maken een onderscheid tussen *essentiële* en *aanvullende* voorwaarden. Essentiële voorwaarden zijn voorwaarden waaraan altijd voldaan moet zijn om sectormarketing voor mestkorrels zinvol toe te kunnen passen. Van de aanvullende voorwaarden zal aan één of meer van de voorwaarden voldaan moeten worden, willen ondernemingen daadwerkelijk bereid zijn om aan sectormarketing deel te nemen. Het lijkt erop dat voor de Nederlandse mestkorrels aan deze voorwaarden voldaan is.

3.5.1 De essentiële voorwaarden

1. Komen de produkten van de mestverwerkende industrieën voldoende overeen ten aanzien van de produkteigenschappen, waarop sectormarketing zich richt? Deze vraag kan voorsnog voor de mestverwerkende industrieën positief worden beantwoord. Produktdifferentiatie, in de vorm van produktsamenstelling, verpakking en merk is niet zo ver voortgeschreden dat de produkten van de verschillende Nederlandse mestverwerkers door afnemers als volstrekt verschillende produkten worden ervaren.
Wel kan men zich voorstellen dat mestkorrels van kippemest, varkensmest en rundermest zo verschillend worden beleefd, dat zij moeilijk in één marketingstrategie kunnen worden behandeld.
2. De markten van de mestproducenten moeten elkaar in zekere mate overlappen. Is dit niet het geval dan bestaat er geen gemeenschappelijke doelgroep voor een gemeenschappelijk marketingbeleid.
De meeste mestverwerkers zien de Europese markt als de potentieel belangrijkste exportmarkt voor Nederlandse mestkorrels. Velen zijn op dezelfde geografische markten gericht.
3. Marktontwikkelingen of gebreken in de marketing van ondernemingen vereisen aanpassingen of vernieuwingen in de marketingstrategie. Aan dit criterium wordt zeker in de nog jonge mestverwerkende industrie voldaan. Er zijn veel veranderingen en men moet zijn marketingstrategie nog ontwikkelen.

De mestverwerkende bedrijven hebben daarnaast nog twee zeer belangrijke belangen gemeenschappelijk, namelijk:

- A. Ze zijn allebei afhankelijk van de "input"- markt. De mestverwerkers moeten verzekerd blijven van voldoende mest van de boeren voor mestverwerking.
- B. Ze dienen het algemeen belang van de gehele veehouderijsector, namelijk het verkleinen van het mestoverschot.

3.5.2 De aanvullende voorwaarden

- 1. De individuele ondernemingen bezitten individueel onvoldoende capaciteiten om de marketingproblemen van het generieke produkt op te lossen. Aan deze voorwaarde is voor de marketingstrategie van mestkorrels zeker voldaan. Dit geldt onder meer ten aanzien van marktonderzoek, promotie en produktontwikkeling.
- 2. De individuele ondernemingen zijn voor hun inkomen in belangrijke mate afhankelijk van het produkt, waarop de sektormarketing gericht is. Ook dit geldt voor de ondernemingen in de mestverwerkende industrie.
- 3. Marketingproblemen zijn structureel. Indien de problemen van een generiek produkt structureel zijn en er consequent systematische actie moet worden ondernomen op algemeen niveau om deze problemen aan te pakken, dan zijn de bedrijven eerder bereid tot een gemeenschappelijk marketingbeleid, dan wanneer de problemen conjunctureel zijn.
- 4. Het generieke produkt van de ondernemingen die samenwerken in een sectorprogramma moet verschillen met eenzelfde "soort" generiek produkt van andere aanbieders, anders profiteren deze aanbieders van de marketing-activiteiten (van de Nederlandse mestsector).

3.6 Enige ervaringen in andere sectoren van de Nederlandse landbouw met sectormarketing

3.6.1 Inleiding

Sektormarketing voor land- en tuinbouwprodukten wordt in Nederland onder meer bedreven door produktschappen. Er is getracht om aan de hand van de literatuur (onder andere jaarverslagen) en enige gesprekken met medewerkers *feiten en ervaringen te verzamelen.*

Op dit moment zijn er in Nederland 15 produktschappen. De 4 grootste produktschappen qua uitgaven in Nederland zijn: Zuivel, Siergewassen, Vee en Vlees en Akkerbouwprodukten (hoofdproduktschap). Het meeste geld wordt besteed aan afzetbevordering, propaganda en voorlichting ("collectieve promotie"), gevolgd door technisch onderzoek ("algemeen produkt research"). De meeste produktschappen geven inhoud aan sectormarketing door het financieren van stichtingen en instituten die op bepaalde marketingactiviteiten gericht zijn. Zo financiert het Produktschap voor Zuivel het Nederlands Zuivel Bureau. Het Produktschap voor Vee en Vlees financiert het Voorlichtingsbureau voor Vlees en het Bloemenbureau Holland wordt gefinancierd door het Produktschap voor Siergewassen. De promotie-activiteiten door het Produktschap voor Aardappelen worden uitgevoerd door het NIVAA. Daarnaast doen Produktschappen bepaalde marketingactiviteiten in eigen beheer zoals (algemeen) marktonderzoek. Het valt op dat er produktschappen in een aantal sectoren met een beperkt aantal ondernemingen beperkte activiteiten ontplooiën, zoals het Produktschap voor Margarine, Vetten en Oliën, het Produktschap voor Bier en het Produktschap voor Gedestilleerde Dranken. Dit is vermoedelijk mede het gevolg van het feit dat bij deze Produktschappen grote ondernemingen met eigen nationale en/of internationale merken zijn aangesloten, die geen behoefte hebben aan collectieve marketingactiviteiten. Er zijn ook andere instellingen, buiten de produktschappen, die sectormarketing bedrijven. Voorbeelden zijn het Centraal Bureau voor de Tuinbouwveilingen (CBT) in de groenten- en fruitsector, de Vereniging van Bloemenveilingen in Nederland en de Suikerstichting.

3.6.2 Ervaringen met sektormarketing in de Nederlandse landbouw

Om een indruk te krijgen van de activiteiten en ervaringen met betrekking tot sektormarketing is een aantal medewerkers van sectororganisaties geënquêteerd. In deze gesprekken zijn, in kwalitatieve zin, een aantal sterke en zwakke punten respectievelijk mogelijkheden voor en bedreigingen van sektormarketing naar voren gekomen. De rapportage hierover heeft meer een inventariserend dan een concluderend karakter. Met de marketingdeskundigen van de volgende sectororganisaties zijn gesprekken gevoerd:

<u>Produktschappen</u>	<u>Collectieve afzet-c.q. promotie-organen</u>
Vee en Vlees	Centraal Bureau voor de Tuinbouwveilingen
Veevoeders	Nederlands Zuivel Bureau (*)
Siergewassen	NIVAA (**)
Groente en Fruit	
Pluimvee en Eieren	

(* en **, financiering door respectievelijk Produktschap Zuivel en het Produktschap voor Akkerbouwprodukten)

Als sterke en zwakke punten van deze sectororganisaties, in relatie tot sektormarketing, werden door deze marketingdeskundigen genoemd:

Sterke punten

- Verordenende bevoegdheden; ieder sectorlid moet een verordening nakomen (continue financiering).
- "Problemen" die voor de gehele sector of voor het "generieke" produkt gelden, kunnen gezamenlijk opgelost worden (onder andere imago Problemen, wetgeving, enzovoorts).
- Snel inspringen op nieuwe ontwikkelingen.
- Kostenbesparend.
- Katalyserende werking op merk- c.q. bedrijfspromotie.
- Aanvullend op marketingstrategieën van de individuele ondernemingen.
- Gemeenschappelijk aanspreekpunt voor het buitenland.
- Neutraal "onafhankelijk imago" ten opzichte van buitenwereld (onder andere vakpers).
- Integrale ketenbewaking: het produkt danwel het produktieproces afstemmen op de wensen en behoeften van de doelgroepen in de markt (onder andere kwaliteitskeurmerken).
- Uitschakeling "interne" concurrentie tussen ondernemingen bij het uitwerken van marketingplannen voor het generieke produkt.
- Het opstellen van middellange termijnplannen.
- "Lobbyen" in Den Haag en Brussel.

Zwakke punten

- Alles moet in het belang van de *gehele* sector zijn; het moet collectief blijven. Dit houdt in dat het onderzoek min of meer algemeen van aard is.
- Algemeen sectormarketingbeleid is moeilijk te vertalen naar de individuele bedrijven.
- Het is soms moeilijk om de toegevoegde waarde van een sectororganisatie aan te tonen bij de achterban (effect moeilijk meetbaar in commerciële termen).
- Minder geschikt voor kortlopende campagnes.

Als mogelijkheden en bedreigingen van deze sectororganisaties werden door deze marketingdeskundigen, in relatie tot sectormarketing, genoemd:

Mogelijkheden

- Milieu, een generiek probleem.
- Nieuwe afzetmarkten, waarvoor gezamenlijke marketinginspanningen gewenst zijn.
- Samenwerken met buitenlandse soortgelijke organisaties.
- Informatievoorziening door sectororganisaties en individuele ondernemingen steeds beter en sneller in de toekomst.

Bedreigingen (uitdagingen)

- Segmentatie van de markt.
- Diversificatie produkten.
- Merkenbeleid.
- Schaalvergroting leden.
- Grenzen vallen weg.

De produktschappen verrichten vooral ondersteunende activiteiten voor de individuele ondernemingen van hun sector. Het specifieke van sectormarketing door produktschappen is dat zij geen produkten in de markt kopen en/of verkopen. Veruit het meeste geld wordt besteed aan (algemene) marktinformatie, promotie en produkt (algemene produktresearch, kwaliteitscontrole). Gezamenlijke marketingactiviteiten op het gebied van distributie en prijs zijn volgens de respondenten minder geschikt voor een sectormarketing door produktschappen. Daarentegen kan men vaststellen dat het Centraal Bureau voor de Tuinbouwveilingen als overkoepelend orgaan van de groenten- en fruitveilingen marketingactiviteiten ten aanzien van alle marketinginstrumenten, produkt, prijs, distributie en promotie uitvoeren.

3.6.3 Agrarische sectormarketing in een aantal EG-landen

Uit de vorige paragraaf blijkt dat de Nederlandse sectororganisaties het meeste geld spenderen aan collectieve promotie. De Belgische onderzoekers Viaene en De Craene (1991) hebben een vergelijking gemaakt tussen soortgelijke buitenlandse sectororganisaties aangaande het export-promotiebeleid. In België zijn er twee organisaties die de export ondersteunen:

- De B.D.B.H. is een overheidsinstelling. De leden van deze sectororganisatie zijn vertegenwoordigers van allerlei verschillende ministeries, de drie Belgische landstreken en de particuliere sector. De hoofdactiviteit van deze sectororganisatie is dienstverlening voor de export van voedingsprodukten (halffabrikaten en eindprodukten). Het is de bedoeling dat de voedingsmiddelenindustrie gebruik maakt van deze dienstverlening en niet de agrarische sector.
- De O.N.D.A.H. Deze sectororganisatie heeft een wat actiever rol. De voornaamste rol is kwaliteitscontrole van agrarische produkten. Een andere voorname taak is het ontwikkelen van promotie-activiteiten. Ongeveer 34% (zie tabel 4) van het beschikbare budget is overheidsgeld. In de loop van de komende jaren zal dit percentage overheidsgeld gaan afnemen en wordt de particuliere inbreng steeds belangrijker, ook wat besluitvorming betreft.

De structuur in Frankrijk ter ondersteuning van het export-promotiebeleid (drie niveaus) ziet er als volgt uit:

- Niveau 1. Ministerie van Landbouw, coördinerende en financiële taken.
- Niveau 2. Besluitvorming en financiële zaken (onder andere Produktkantoren, National Centre for Promotion of Agricultural and Food Products).
- Niveau 3. Uitvoerend niveau (onder andere Sopexa). Sopexa bestaat uit zes departementen, waarvan het departement "Wijn" de belangrijkste is. Op dit moment is 40% van het budget van Sopexa overheidsgeld. In de loop van de jaren zal Sopexa geheel geprivatiseerd worden. Sopexa telt een twintigtal buitenlandse kantoren.

In Duitsland is het export-promotiebeleid gebaseerd op het 'Absatzfondsgesetz', de twee uitvoerende organen zijn:

- 1. ZMP verzamelt marktinformatie om de afzetmarkt te doorgronden.
- 2. CMA promoot agrarische produkten zowel voor de binnenlandse als de buitenlandse afzet door middel van moderne marketingmethodieken. Acht produktafdelingen zijn actief op de binnenlandse markt. Voor de afzet naar het buitenland bestaat een aantal marketingdivisies. Naast al deze divisies zijn er aparte divisies voor verschillende "promotiefuncties". CMA heeft geen officiële relatie met de regering, maar ze gebruiken wettelijke middelen om geld te verzamelen voor het export-promotiebeleid.

Tabel 4 geeft weer hoeveel van het totale promotiebudget overheidsgeld is.

Tabel 4. Het aandeel overheidsgeld in het totale promotiebudget

	Totaal budget miljoen ecu	Overheidsgeld Miljoen ecu	% v/h totaal
O.N.D.A.H.	9.3	3.2	34
Sopexa	89.0	35.6	40
CMA	49.0	0	0
Produktschappen	63.3	0	0

In miljoenen ecu's (1989)

bron: Eurostat and Marketing Boards

De belangrijkheid van de promotiebudgetten is overwogen met betrekking tot de export door de volgende twee formules:

$$1. \quad \frac{\text{Totale Promotiebudget} \times 1000}{\text{Totale Export Waarde}} = \frac{\text{TB}}{\text{EW}}$$

$$2. \quad \frac{\text{Promotiebudget export}}{\text{Totale Export Waarde}} = \frac{\text{PE}}{\text{EW}}$$

De eerste formule geeft de totale hoeveelheid promotiebudget en de tweede formule geeft de relatie hoeveelheid promotiebudget export per 1000 ecu van de totale export waarde weer.

Tabel 5 geeft de relatie weer tussen het totale Promotiebudget (TB), Promotiebudget Export (PE) en Totale Export Waarde (EW).

Tabel 5. De relatie tussen het totale Promotiebudget (TB), Promotiebudget Export (PE) en Totale Export Waarde (EW) (1991)

Land	EW	Export-overschot	TB	PE	TB/EW	PE/EW
België	7705	240	14	7	1.8	0.9
Frankrijk	18002	2801	89	58	4.9	3.2
Duitsland	12464	-8676	49	13	3.9	1.0
Nederland	18726	7775	67	48	3.6	2.6

In miljoenen ecu's (1989)

bron: Eurostat and Marketing Boards

De hoogste relatie heeft Frankrijk. Per 1000 Export Waarde is ongeveer 4.9 ecu beschikbaar voor promotie. Ongeveer 65% van het totale promotiebudget is besteed aan exportpromotie. In Nederland is dit 3.6 ecu, ongeveer 73% van het totale promotiebudget is besteed aan exportpromotie. In Duitsland is dit 3.9 ecu. Aangezien Duitsland een netto-importeerder is, wordt maar 26% van het totale promotiebudget besteed aan exportpromotie. In België is 1.8 ecu beschikbaar per 1000 ecu exportwaarde. Ongeveer de helft van het totale promotiebudget wordt besteed aan exportpromotie.

Het is duidelijk dat Frankrijk relatief het meeste geld beschikbaar heeft voor collectieve promotie. Hierna komen Duitsland en Nederland. Indien we de totale exportwaarde relateren aan het budget voor exportpromotie, dan is de Nederlandse manier de meest effectieve.

3.7 Conclusie

De conclusie van dit hoofdstuk is dat sectormarketing in aanvulling op en ter ondersteuning van de marketingactiviteiten van de individuele ondernemingen mogelijk en wenselijk is. Dit zou betrekking kunnen hebben op marktverkenning en marktanalyse, proefvelden en experimenten in potentieel interessante markten, onderzoek en ontwikkeling ten behoeve van betere produktkwaliteit, kwaliteitsgarantie en certificatie, programma's ter verbetering van het produktimago en op logistieke procedures. In hoofdstuk 4 wordt op grond van een enquête onder de mestverwerkende industrieën in Nederland, de bereidheid in kaart gebracht om gezamenlijk marketingactiviteiten op te pakken.

4 De resultaten van de enquête onder mestverwerkers

4.1 Werkwijze

Aan de hand van de gedane literatuurstudie en de gesprekken met medewerkers van bestaande sectororganisaties is een enquête opgesteld voor medewerkers van mestverwerkers over de mogelijkheden van sektormarketing voor mestkorrels. Uit deze enquête moet blijken of en in welke mate er aanknopingspunten zijn voor een gemeenschappelijk marketingplan in aanvulling op de marketingactiviteiten van de mestverwerkers afzonderlijk. De steekproef van 9 bedrijven, als gevolg van de kleine omvang van de sector, laat geen indringende statistische analyse van de enquêteresultaten toe.

Aan de hand van de gemiddelde waarden en standaardafwijkingen³ worden de resultaten van de enquête toegelicht. De standaardafwijking is een maat voor de spreiding van de antwoorden op de vragen. Een kleine standaardafwijking wil zeggen dat de antwoorden op de vragen weinig uiteenlopen.

4.2 De steekproef

Tabel 6 vermeldt de mestverwerkende bedrijven die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Deze steekproef omvat een groot gedeelte van de ondernemingen die mest (gaan) produceren en van plan zijn mestkorrels te gaan vermarkten. Hieruit volgt dat de steekproef als representatief mag worden beschouwd.

³ Schatting van de spreiding in de populatie; niet de standaardafwijking van het gemiddelde

Tabel 6. De deelnemende mestverwerkers aan het onderzoek

- Holding Agrarische Fossilisatie B.V. (*)	- Komeco Holland B.V.
- Ferm-O-Feed	- Promest (**)
- Memon (*)	- Vefinex
- OVEM (*)	- Triple-A (*)
- Culterra Holland B.V.	- Organisch Veredelingsbedrijf Venray (*)

(*) Deze mestverwerkers produceren op dit moment nog geen mestkorrels

(**) Enquête ingevuld door Vefinex, omdat Vefinex de afzet regelt van Promest (n = 9)

4.3 Resultaten van het onderzoek

4.3.1 Verwachte marktstructuur

In de toekomst verwachten de mestverwerkers dat in Nederland ongeveer vier à vijf relatief grote producenten van mestkorrels opereren die hun produkten gedeeltelijk onder eigen merk en gedeeltelijk als bulkprodukt afzetten. Daarnaast zullen volgens de mestverwerkers nog een aantal kleinere producenten op de markt zijn, gericht op speciale produkten en marktniches.

4.3.2 Gemeenschappelijke belangen

Tabel 7 geeft weer in welke mate de mestverwerkers van mening zijn dat zij gemeenschappelijke belangen hebben tegenover allerlei "(overheids)instellingen".

Tabel 7. De gemeenschappelijke belangen

	Gemiddelde	Standaardafwijking
- De Nederlandse overheid	1.5	0.8
- De Stichting Landelijke Mestbank	2.4	1.1
- De veehouderijsector in het algemeen	3.1	1.3
- Het landbouwbeleid van de E.G.	2.6	1.1
- Het milieubeleid van de E.G.	2.8	1.4

1 : zeer veel, 5 : zeer weinig gemeenschappelijke belangen (n=9)

De mestverwerkers geven aan dat ze vooral tegenover de Nederlandse overheid en de Stichting Landelijke Mestbank veel gemeenschappelijke belangen hebben.

4.3.3 Gezamenlijke marketingactiviteiten en marktinformatie

Het merendeel van de mestverwerkers geeft aan onvoldoende middelen te hebben om (gemiddeld 3.9, op een schaal van 1 t/m 5):

1. Doelgroepen effectief voor te lichten door middel van proefvelden.
2. Positief imago bij doelgroepen te ontwikkelen.
3. De marketingfuncties adequaat uit te voeren.

Een ander belangrijk punt is dat de Nederlandse mestverwerkers kampen met een "*imago-probleem*" in het buitenland. De mestkorrels van de individuele bedrijven worden in het buitenland in zekere mate beleefd als een Nederlands (afval)produkt.

De mestverwerkers in de steekproef vinden allemaal dat sectormarketing bepaalde elementen van de marketingoperatie over moet nemen. In de volgende subparagrafen wordt aangegeven welke marketingactiviteiten zich volgens de respondenten het best lenen voor een gezamenlijke aanpak.

4.5.1 Marktinformatie

Tabel 8 geeft de geschiktheid voor een gezamenlijke aanpak op het gebied van marktinformatie. Globaal kan men stellen dat een gemiddelde score hoger dan 3 *indiceert* dat men *in principe* bereid is om een bepaalde marketingopgave gezamenlijk aan te pakken.

Tabel 8. Geschiktheid gezamenlijke aanpak op het gebied van marktinformatie

	Gemiddelde	Standaardafwijking
- Opzetten van een marktinformatiesysteem voor de totale markt van mestkorrels	4.5	0.8
- Databestand van adressen plaatselijke instituten en researchcentra in het buitenland	3.9	1.8
- Contacten onderhouden met plaatselijke instituten en researchcentra in buitenland	3.4	1.6

1 : ieder voor zich, 5 : gezamenlijk (n=9)

Het opzetten van een marktinformatiesysteem voor de totale meststoffenmarkt in de belangrijkste marktsegmenten wordt gezien als een zeer belangrijk punt voor gezamenlijk marketingbeleid. De relatief lage standaardafwijking van 0.8 geeft aan dat de mate van overeenstemming hoog is op dit punt. Onder een marktinformatiesysteem wordt hierbij verstaan: het periodiek in kaart brengen van een aantal belangrijke (basis)marktgegevens op het gebied van "input"-markt, potentiële markten, concurrentie en allerlei (overheids)instellingen.

Figuur 3: Markt Informatie Systeem



De mestverwerkers kregen in de enquête een aantal beweringen voorgelegd over de behoefte aan inzicht in de totale meststoffenmarkt. Aan de mestverwerkers werd gevraagd of zij meer inzicht willen hebben in bepaalde aspecten van de meststoffenmarkt. De beweringen betreffen de volgende vier onderwerpen.

1. "Input"-markt van de mestverwerkers.
2. Potentiële markt.
3. Concurrentie.
4. (Overheids)instellingen.

Tabel 9 tot en met 12 geven aan op welke punten betreffende deze onderwerpen mestverwerkers gemiddeld gezien **meer** inzicht (informatie) willen hebben. Een gemiddelde score lager dan 3 indiceert dat de mestverwerkers op dit punt meer inzicht, informatie willen hebben.

Input-markt van de mestverwerkers

Tabel 9. Beweringen aangaande de "input"-markt voor mestverwerkers

Ons bedrijf zou meer inzicht willen hebben in:	Gemiddelde	Standaardafwijking
- de hoeveelheid mest beschikbaar voor de mestverwerking in de toekomst	2.8	1.5
- de huidige mestproduktie in Nederland	3.5	1.6
- de mestproduktie in Nederland in 1995	2.6	1.3
- kwaliteit van de mest voor mestverwerking in 1995	2.8	1.0
- prijsontwikkeling van de aangeboden mest voor mestverwerking	3.5	1.4
- prijsontwikkeling van de logistieke kosten van mest	3.3	1.2
- Er is meer onderzoek nodig voor de verbetering van de kwaliteit van mestkorrels	2.4	1.2
- Er is meer onderzoek nodig naar de verlaging van de produktiekosten van mestkorrels	1.5	0.8

1 : volledig mee eens, 5 : volledig mee oneens (n = 9)

De mestverwerkers zijn vooral unaniem van mening dat zij meer inzicht willen hebben in de verbetering van de kwaliteit van mestkorrels. Zij zijn ook unaniem van mening dat meer onderzoek nodig is naar verlaging van de produktiekosten van mestkorrels.

Potentiële markt

Tabel 10. Beweringen aangaande de potentiële markt

Ons bedrijf zou meer inzicht willen hebben in de:
omvang markt voor mestkorrels:

	Gemiddelde	Standaardafwijking
- in de E.G.	1.5	0.8
- in andere Europese landen	1.9	1.3
- in Noord/Midden Amerika	3.5	1.7
- in Azië	2.3	1.6
- in Zuid-Amerika	2.6	1.6
- in Afrika	2.5	1.8

Ons bedrijf zou meer inzicht willen hebben in (de):

	Gemiddelde	Standaardafwijking
- klimaat en teeltomstandigheden van potentieel interessante afzetgebieden	1.5	0.8
- bemestings- en bodemverbeteringstechnieken in potentieel interessante afzetgebieden	2.3	1.8
- mogelijkheid om de doelgroepen te kunnen beïnvloeden door middel van demonstratievelden	1.9	1.1
- het imago van mestkorrels bij doelgroepen in potentieel interessante afzetgebieden	1.3	0.5
- Ons bedrijf heeft een sterke positie in de onderhandelingen met de grote distributeurs	2.6	1.4
- Onze mestkorrels worden in het buitenland in sterke mate beleefd als een Nederlands produkt	2.9	1.5
- De Nederlandse mestkorrels verschillen van mestkorrels die in het buitenland worden geproduceerd	3.9	1.4
- Er is behoefte aan standaardisering van de mestkorrels	3.0	1.5
- De Nederlandse herkomst is een positieve karakteristiek van onze mestkorrels	3.9	1.2

Ons bedrijf zou meer inzicht willen hebben in:

- het areaal gewassen dat potentieel interessant is voor de afzet van mestkorrels	2.0	1.1
- de soorten gewassen die potentieel interessant zijn voor de afzet van mestkorrels	2.1	1.0
- specifieke interessante afzetgebieden	1.8	1.0
- specifieke interessante doelgroepen	2.1	1.1
- de distributiekosten van mestkorrels	2.4	1.4
- de totale dierlijke mestproduktie per land	3.0	1.7
- de kwaliteit van de onverwerkte mestkorrels van de buitenlandse veehouders	2.8	0.7
- de economische situatie van de doelgroepen waarop wij onze afzet richten	2.0	1.1

Ons bedrijf zou meer inzicht willen hebben in:

de wensen en behoeften van doelgroepen op het gebied van:

	Gemiddelde	Standaardafwijking
- certificatie	1.6	0.7
- kwaliteit	1.9	1.4
- diensten naast het produkt	2.5	1.2
- samenstelling	1.5	0.8
- objectieve en juiste informatie	2.1	1.4
- korrelgrootte	3.0	1.2
- houdbaarheid	2.9	1.1
- hardheid korrel	2.8	1.5
- verpakkingen	2.3	1.1

1 : volledig mee eens, 5 : volledig mee oneens (n = 9)

De mestverwerkers wensen vooral *meer* inzicht in de grootte van de Europese markt. Over de andere (potentiële) afzetmarkten lopen de meningen enigszins uiteen. Dit uit zich in de relatief hoge standaardafwijkingen (groter dan 1.5).

De mestverwerkers willen vrij unaniem (St.afw is 0.5) meer inzicht hebben in "het imago van mestkorrels bij doelgroepen in potentieel interessante afzetgebieden". Ook ten aanzien van een aantal andere aspecten van de potentiële buitenlandse markt zou men graag meer informatie wensen. Dit hangt in sterke mate samen met het feit dat de mestverwerkers meer inzicht willen hebben in de mogelijkheden om de doelgroepen te kunnen beïnvloeden door middel van demonstratievelden.

Het nut van (eventuele gezamenlijke) proefvelden wordt bevestigd door het feit dat de mestverwerkers meer inzicht willen hebben in "klimaat en teeltomstandigheden van potentieel interessante afzetgebieden" (gemid. is 1.50, St.afw. is 0.8).

De *algemene* indruk is dat het merendeel van de mestverwerkers hun potentiële markten niet of nauwelijks verkend hebben. Met andere woorden veel mestverwerkers weten *op dit moment* niet goed welke produkten, voor wie en voor welke

afzetmarkt ze gaan produceren. Dit blijkt ook uit het feit dat de mestverwerkers meer inzicht willen hebben in de wensen en behoeften van de doelgroepen.

Concurrentie

Tabel 11. Beweringen aangaande de concurrentie

	Gemiddelde	Standaardafwijking
- De mestverwerkers hebben in het algemeen te maken met dezelfde concurrenten	2.6	1.9
Ons bedrijf zou meer inzicht willen hebben in:		
- de productiecijfers van buitenlandse concurrenten	1.5	1.1
- het prijsniveau van buitenlandse concurrenten	1.5	0.8
- de internationale handelsstromen in mestkorrels	1.6	0.7
- de kwaliteit van de mestkorrels van de buitenlandse concurrentie	1.5	0.8

1 : volledig mee eens, 5 : volledig mee oneens (n = 9)

De mestverwerkers hebben te weinig inzicht in het doen en laten van de concurrentie in het buitenland. De mestverwerkers zijn van mening dat zij met dezelfde concurrentie te maken hebben. Deze mening is niet zo uitgesproken en unaniem dan de overige meningen over de concurrentie (hoge standaardafwijking).

(Overheids)instellingen

Tabel 12. Beweringen aangaande

Wij zijn goed op de hoogte van de ontwikkelingen:

	Gemiddelde	Standaardafwijking
- in het nationaal overheidsbeleid rond mestwetgeving en mestverwerking	3.0	1.3
- in de C.E.N.	2.3	0.7
- in het EG-beleid rond mestwetgeving en mestverwerking	3.3	0.9
- in de wetgeving op het gebied van mestprodukten en mestverwerking van andere landen	3.4	0.9

1 : volledig mee eens, 5 : volledig mee oneens (n=9)

Diverse mestverwerkers achten zich goed op de hoogte van de ontwikkelingen op het gebied van de wetgeving en het (inter)nationaal beleid rond mestwetgeving en mestverwerking (de gemiddelde score is ongeveer 3). Men is het redelijk, maar niet unaniem, eens met deze beweringen.

4.5.2 Promotie

Tabel 13 geeft het gemiddeld belang van en de geschiktheid voor een gezamenlijke aanpak van een aantal mogelijke promotie-activiteiten aan. Een positieve score op zowel "belang" als "geschiktheid" is wenselijk om mestverwerkers ertoe te brengen een bepaalde marketingactiviteit gezamenlijk aan te pakken.

Tabel 13. Belang en geschiktheid gezamenlijke aanpak van een aantal promotie-activiteiten

	Belang	Geschiktheid gezamenlijke aanpak
- "Lobbyen" in Den Haag	2.4 (1.4)	3.8 (1.2)
- "Lobbyen" in E.G.- Verband	2.4 (1.1)	4.0 (1.1)
- Persoonlijke verkoop	4.6 (1.1)	2.4 (1.3)
- Demonstratievelden	4.3 (1.3)	3.6 (1.2)
- Folders/tijdschriften	4.0 (1.4)	3.0 (1.6)
- T.V. en radioreclame	2.4 (1.4)	2.0 (1.7)
- Contacten met de vakpers	4.0 (0.8)	2.9 (1.6)
- Internationale beurzen en grootmarkten	4.1 (0.9)	3.4 (1.7)
- Workshops	2.9 (1.1)	3.1 (1.5)

Belang: 1 : zeer onbelangrijk, 5 : zeer belangrijk

Geschiktheid: 1 : ieder voor zich, 5 : geschikt voor gezamenlijke aanpak (n = 9)

Indien we de positieve scores op geschiktheid voor gezamenlijke aanpak als criterium hanteren, dan komen vooral de volgende promotie-activiteiten in aanmerking voor gezamenlijke aanpak:

- Demonstratievelden.
- Internationale beurzen en grootmarkten.

Het valt op dat "lobbyen" in Den Haag en "lobbyen" in Brussel het minst belangrijk worden geacht, maar het hoogst scoren op geschiktheid voor gezamenlijke aanpak. Vermoedelijk is men van mening dat "lobbyen" reeds door anderen voldoende geschiedt. Het omgekeerde geldt voor persoonlijke verkoop en - in iets mindere mate - contacten met de vakpers.

4.5.3 Distributie

Tabel 14 geeft het gemiddeld belang en de geschiktheid voor een gezamenlijke aanpak weer van een aantal distributie-activiteiten. Tussen haakjes zijn de standaardafwijkingen weergegeven.

Tabel 14. Belang en geschiktheid gezamenlijke aanpak van een aantal distributie-activiteiten

	Belang	Geschiktheid gezamenlijke aanpak
- Net van eigen agenten (per geografisch afzetgebied)	3.6 (1.8)	2.8 (1.8)
- Eigen transportfaciliteiten (per geografisch afzetgebied)	2.0 (1.4)	2.5 (1.5)
- Eigen opslagfaciliteiten (per geografisch afzetgebied)	3.4 (1.3)	2.7 (1.3)
- Analyses van transportkosten	4.1 (1.1)	2.9 (1.3)

Belang: 1 : zeer onbelangrijk, 5 : zeer belangrijk

Geschiktheid: 1 : ieder voor zich, 5 : geschikt voor gezamenlijke aanpak (n = 9)

De mestverwerkers vinden distributie-activiteiten in het *algemeen* niet geschikt voor een gezamenlijke aanpak. Een uitzondering hierop is het "analyseren van transportkosten" voor de gehele mestverwerkingsbranche.

4.5.4 Produkt

Tabel 15 geeft de geschiktheid van een gezamenlijke marketingaanpak weer op het gebied van het produkt.

Tabel 15. Geschiktheid voor gezamenlijke aanpak op het gebied van het produkt

	Geschiktheid gezamenlijke aanpak	Standaardafwijking
- Certificatie	4.6	0.5
- Procestechnologie (onderzoek en ontwikkeling)	2.3	0.9
- Het benutten van proefvelden	3.8	1.2
- Uitzoeken wetgeving	4.6	0.7
- Ontwikkeling verpakkingen ("uniform")	2.1	1.1
- Diensten in combinatie met produkt	2.3	1.5
- Kwaliteitscontrole	3.6	1.4
- Aanpassing aan specifieke afzetmarkten/ doelgroepen	2.6	1.7

1 : ieder voor zich, 5 : gezamenlijk (n = 9)

Uit tabel 15 blijkt dat vooral "certificatie" en "uitzoeken wetgeving" favoriet zijn voor een gezamenlijke aanpak. Ook het "benutten van proefvelden" en "kwaliteitscontrole" scoren zeer hoog. Indien de branche een uniform kwaliteitskeurmerk ("certificering mestkorrels") gaat invoeren dan is het noodzakelijk dat er een gezamenlijk kwaliteitscontrole-apparaat in werking wordt gesteld.

4.5.5 Prijs

De geschiktheid om gezamenlijk minimumprijzen af te spreken werd gemiddeld beoordeeld met een 3.7 (St.afw is 1.5) en is dus bescheiden.

4.6 Financiering gezamenlijke activiteiten

De geënquêteerde ondernemingen waren van mening dat gezamenlijke marketingactiviteiten in de aanloopfase - tot het jaar 2000 - door externe financiers (Stichting Landelijke Mestbank, P.B.O.-organen, Overheid) medegefinancierd zouden moeten worden. Daarna zouden deze marketingactiviteiten door de ondernemingen zelf moeten worden gefinancierd. De meeste respondenten vinden een percentage van de omzet redelijk voor de financiering van de gezamenlijke activiteiten. Tabel 16 geeft een aantal schattingen van het geldbedrag dat vrijkomt voor gezamenlijke marketingactiviteiten indien we uitgaan van de volgende veronderstellingen en mogelijke combinaties:

1. Hoeveelheid ton afzet van mestkorrels (opties: 700.000* ton en 350.000 ** ton).
2. Gemiddelde verkoopprijs per ton (opties: 300 gulden en 400 gulden per ton).
3. Percentage van de omzet ter financiering van de gezamenlijke marketingactiviteiten (opties: 0.5% en 1.0%).

(* en **, indien we uitgaan van een verwerking en afzet van zes, respectievelijk drie miljoen ton mest tot mestkorrels)

Tabel 16. Financiering gezamenlijke marketingactiviteiten door de ondernemingen op basis van een bepaald percentage van de omzet (in miljoenen guldens)

	Verkoopprijs 300 gulden per ton Percentage v/d omzet: 1 %	Verkoopprijs 300 gulden per ton Percentage v/d omzet: 0.5 %	Verkoopprijs 400 gulden per ton Percentage v/d omzet: 1 %	Verkoopprijs 400 gulden per ton Percentage v/d omzet: 0.5 %
700.000 ton mestkorrels (verwerking 6 miljoen ton)	2.1	1.05	2.8	1.4
350.000 ton mestkorrels (verwerking 3 miljoen ton)	1.05	0.53	1.4	0.7

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Algemene conclusie en aanbevelingen

In het algemeen kunnen we stellen dat het *merendeel* van de (toekomstige) mestverwerkers op dit moment nog geen helder idee hebben over welke produkten ze voor wie en voor welke markt produceren en dat ze individueel *onvoldoende* middelen hebben om de marketingfuncties adequaat uit te voeren. Bij veel mestverwerkers ontbreekt een degelijk, op marktonderzoek gebaseerd, strategisch marketingbeleidsplan.

De volgende punten maken duidelijk dat er "aanknopingspunten" zijn voor gezamenlijke marketingactiviteiten:

1. De noodzaak om op *korte* termijn het Nederlands mestoverschot te exporteren.
2. De huidige en toekomstige mestverwerkers richten zich thans ongeveer op dezelfde sectoren en afzetgebieden.
3. Men ziet overeenkomst in de concurrentie in het buitenland.
4. Men kampt met hetzelfde *imago*-probleem.
5. In het buitenland worden Nederlandse mestkorrels in zekere mate als een *Nederlands* afvalprodukt beschouwd.
6. Men heeft gemeenschappelijke belangen; onder andere tegenover overheidsinstellingen.

De door de Nederlandse mestverwerkende industrie verwachte toekomstige marktstructuur met een gering aantal relatief grote bedrijven en een aantal kleine gespecialiseerde ondernemingen, houdt in dat mestproducenten marketing primair als een taak van de individuele onderneming beschouwen, die zij niet willen overdragen aan een sectororganisatie. Het is in dit verband van belang dat de individuele ondernemingen meer marktgericht gaan opereren.

Niettemin is het thans noodzakelijk en er bestaat ook de bereidheid in de bedrijfstak om een aantal marketingactiviteiten met betrekking tot Nederlandse mestkorrels gezamenlijk in daden om te zetten. Deze gezamenlijke marketingactiviteiten zijn ondersteunend en aanvullend op het marketingbeleid van de individuele ondernemingen.

5.2 Conclusie over gezamenlijke marketingactiviteiten marktinformatie

Overeenkomend met de ervaringen van produktschappen en aanverwante collectieve afzet- c.q. promotie-organen lenen zich marketingactiviteiten gericht op het gebied van (algemene) marktinformatie, promotie en produkt het best voor sector-marketing. Op het gebied van prijs en distributie krijgt een collectieve aanpak minder steun.

De volgende marketingactiviteiten (per marketingelement) lenen zich voor sector-marketing.

Marktinformatie

Het opzetten van een marktinformatiesysteem voor de totale mestkorrelmarkt wordt gezien als een zeer belangrijke gezamenlijke activiteit die van nut is voor het beleid van individuele ondernemingen en voor het eventuele beleid van de sector. Een dergelijk marktinformatiesysteem zou onder meer moeten omvatten: het regelmatig in kaart brengen van een aantal belangrijke (basis)marktgegevens op het gebied van "input"-markt, potentiële afzetmarkten, de concurrentie en allerlei (overheids)instellingen. De individuele mestverwerkers kunnen op basis van deze "marktbeschrijvingen" hun eigen marketingbeleid opstellen (of bijsturen). Veel produktschappen en collectieve afzetorganen beschikken over dergelijke markt-informatiesystemen.

Produkt

Het blijkt dat vooral "certificatie" en "uitzoeken van de wetgeving" favoriet zijn voor een gezamenlijk beleid. Ook het "benutten van proefvelden" en "kwaliteitscontrole" scoren zeer hoog. De branche zou een uniform kwaliteitskeurmerk, "certificering mestkorrels", kunnen invoeren met een gezamenlijk kwaliteitscontrole-apparaat.

Promotie

Voor gezamenlijke promotie-activiteiten komen vooral in aanmerking:

- Demonstratievelden.
- Internationale beurzen en grootmarkten.

Distributie

De mestverwerkers vinden distributie-activiteiten in het *algemeen* niet geschikt voor een gezamenlijke aanpak. Een uitzondering hierop vormt het "analyseren van transportkosten" voor de gehele mestverwerkingsbranche.

5.3 Vormgeving van sectormarketing

Het behoorde niet tot de opdracht van dit onderzoek om organisatiestructuren voor sectormarketing vast te leggen. Deze vormgeving is pas aan de orde indien men overeenstemming heeft bereikt over een gezamenlijke aanpak. In principe bestaan er verschillende mogelijkheden om sectormarketing te institutionaliseren. De volgende organisatievormen behoren tot de mogelijkheden:

1. Marketingactiviteiten door PBO-organen, al of niet georganiseerd in een stichting, die door de betreffende PBO wordt gefinancierd.
2. De gezamenlijke marketingactiviteiten worden georganiseerd via een stichting opgezet op privaatrechtelijke basis.
3. Gezamenlijke marketingactiviteiten worden uitgevoerd door een coöperatie waarvan de mestproducenten lid zijn.
4. Men maakt gezamenlijk gebruik van de dienstverlening van een reeds bestaande particuliere/coöperatieve afzetorganisatie.
5. Een branche-organisatie verzorgt een aantal gezamenlijke activiteiten.

In de beginfase zullen externe financiers (Stichting Landelijke Mestbank, P.B.O.-organen, Overheid) een belangrijke bijdrage moeten leveren in de financiering van de gezamenlijke marketingactiviteiten. Deze externe financiering is niet onredelijk in het licht van de taak van de mestfabrieken ten behoeve van de totale Nederlandse veehouderij. Geleidelijk zullen de fabrieken echter zelf deze collectieve activiteiten moeten financieren.

Literatuurlijst

Allen, Booz and Hamilton (1990). Afzetmogelijkheden voor verwerkte dierlijke mest. Ministerie van LNV. Den Haag

Leussink, H.H. (1993). Verkenning infrastructurele voorzieningen in 2000 voor mestafzet; capaciteit en kosten van opslag, distributiemiddelen en verwerking. LEI-DLO. Den Haag.

Meulenberg, M.T.G. and A. van Tilburg (1992). Marketing at the sector-level: A conceptual framework and applications, in particular with reference to agriculture. Department of Marketing and marketing research. Agricultural University Wageningen.

Meulenberg, M.T.G. (1986). Food marketing at the sector level: the case of Dutch commodity boards. in Kaynak, E., 1986. World Food Marketing Systems. Butterworth and Co.Ltd. pp. 209-220.

Produktschappen. Diverse jaarverslagen.

Sociaal Economische Raad. Diverse jaarverslagen. Den Haag.

Stichting Landelijke Mestbank (1993). Informatie over de besteding van de bestemmingsheffing tot 1995 door middel van het afsluiten van contracten door het intermediair met de mestbank. Nijkerk.

Viaene, J. and A. De Craene (1991). Comparative Analysis of Export Promotion for Food in Belgium, France, Germany and The Netherlands. In: Food Marketing and Food Industries in the Single European Market. pp 335-342.

Zeevalkink, J.A., H.B. Tirion, F. van Voorneburg. Mestoverschottenproblematiek in 1995 en 2000. Een studie ter ondersteuning van de evaluatie van het mestbeleid in 1992. TNO-Milieu en Energie (IMET). Apeldoorn.

Auteurs

Ir. Jan L.M. Geelen is afgestudeerd aan de Landbouwniversiteit in Wageningen. In zijn studie ging zijn aandacht voornamelijk uit naar de agrarische bedrijfs- en marktkunde. Naast het werk voor het Informatie Centrum Mestverwerking (ICM) heeft Jan Geelen de leiding over *Geelen Consultancy*. Geelen Consultancy is een marketingadviesbureau, gespecialiseerd in agrarische marketing.

Geelen Consultancy
Haarweg 101 6709 PV WAGENINGEN

Tel. 08370 - 25958

Prof.Dr.Ir. M.T.G. Meulenberg is hoogleraar Marktkunde en Marktonderzoek van de Landbouwniversiteit in Wageningen.

Tel. 08370 - 83385.