

De concurrentiekracht van de Nederlandse landbouw, Overwegingen bij een Symposium.

Thieu Meulenberg¹

De discussie over de concurrentiekracht van de Nederlandse landbouw kent een rijk palet aan visies. *Pessimisten* zien weinig toekomst voor een internationaal georiënteerde Nederlandse landbouw, die agrarische grondstoffen importeert en voedingsmiddelen exporteert. Hun argumenten zijn onder meer de relatief hoge lonen, hoge milieulasten, grondschaarste, kleinschaligheid en afnemende GLB steun. *Optimisten* daarentegen zien goede mogelijkheden op grond van het grote vakmanschap, de efficiënte organisatie, goede infrastructuur en gunstige ligging ten opzichte van de Europese consumptiecentra. *Idealisten* benadrukken de noodzaak van een multifunctionele landbouw, die een belangrijke rol vervult in natuurbeheer en recreatie. Hoe een *realistisch* beleid te ontwikkelen bij een dergelijke diversiteit in visie op de concurrentiekracht van de Nederlandse landbouw? Hiervoor leveren de bijdragen uit deze aflevering van TSL bouwstenen. Zij richten zich op de Nederlandse landbouw als producent van voedingsmiddelen, het thema van het Symposium, en niet als producent van natuur en openlucht recreatie. Als zodanig levert het Symposium een partiële analyse van de betekenis van de landbouw voor de Nederlandse samenleving.

Visies op de landbouw zijn vaak door emoties gekleurd, zoals bij voorbeeld een visie uit het verleden op landbouw als maatschappelijk ideaal "*L'industrie ne fait qu' affaiblir la moralité nationale, il faut que la France soit agricole*" (Talleyrand, 1754-1838), of een visie uit het heden op landbouw en duurzaamheid "*De koe in de wei en de boer op stal*". Hoewel het concrete beleid ten aanzien van de landbouw emoties niet kan negeren, zal het in de eerste plaats moeten steunen op rationele argumenten, bij voorkeur onderbouwd met feiten en onderzoeksresultaten. In die zin biedt deze TSL aflevering waarin concurrentiefactoren in de markt, grondproblematiek en ketenvraagstukken aan de orde komen "*voer voor voorlijke voormannen*".

Landbouw in Nederland is geen politieke wenselijkheid noch een maatschappelijke gunst maar een activiteit die zijn bestaansrecht ontleent aan het effectief en efficiënt voorzien in behoeften aan voedsel, grondstoffen, natuur en openlucht-recreatie: "*Die Production ist nicht Selbstzweck, Ihr Zweck ist Consumption...*" schreef Engel (1857: 5) reeds in de 19e eeuw. De mogelijkheden om te voorzien in deze behoeften, maar ook de concurrentie, groeien door uitbreiding van de EU en door liberalisatie in het kader van de WTO. Zij verschillen echter per bedrijfstak, vergelijk de Nederlandse tarwe- en bloementeler. Voedselzekerheid, een argument voor ondersteuning van de landbouw, is eerder van toepassing op de EU dan op Nederland afzonderlijk. Overigens verschijnt dit argument gezien de omvang van de EU-landbouwproductie nog niet aan de horizon.

De concurrentie-factoren van een bedrijfstak zijn door Porter (1998: 71) samengevat in de categorieën: *factor conditions, demand conditions, related and supporting industries and firm strategy, structure and rivalry*. Belangrijke ontwikkelingen in deze categorieën, zoals op het gebied van duurzaamheid, marktliberalisatie, grondproblematiek en ketensamenwerking, worden in dit TSL nummer belicht. Of zij bedreigingen dan wel mogelijkheden voor de Nederlandse landbouw zijn, hangt met name af van de kwaliteit van het *ondernemerschap* en de *infrastructuur* van de Nederlandse landbouw.

Ondernemerschap opgevat als de capaciteit om productie- en marketingprocessen te leiden en organiseren, heeft als belangrijke componenten: technisch vakmanschap, kostenbewustzijn, marktgerichtheid, innovativiteit, respectievelijk bekwaamheid in beheer en organisatie. Nederlandse landbouwers lijken in *technische vakbekwaamheid* en *kostenbewustzijn* concurrerend gezien hun opleidingsniveau, ervaring, respectievelijk hun intensieve contacten met collega's en teeltdeskundigen. De *marktgerichtheid* van de Nederlandse landbouw wordt daarentegen door velen nog onvoldoende geacht, hetgeen, enigszins *papegaaierend*, wordt uitgedrukt als: *Met de rug naar de consument en met het gezicht naar het bedrijf*. Toch moet worden vastgesteld dat de Nederlandse landbouw met regelmaat naar de markt heeft geluisterd en de bakens heeft verzet. Zo wisten de Nederlandse veehouderij en voedingstuinbouw einde 19e eeuw

¹ Emiritus hoogleraar marktkunde en marktonderzoek
Correspondentie: Wageningen Universiteit, leerstoelgroep
Marktkunde en Consumentengedrag, Hollandseweg 1, 6706 KN
Wageningen.

succesvol in te spelen op de groeiende koopkracht in de expanderende industriële centra van West Europa (van Stuijvenberg, 1949) en profiteerde de Nederlandse sierteelt in de tweede helft van de 20^e eeuw van de stijgende Europese welvaart. Daarentegen hebben voedingstuinbouw en intensieve veehouderij gedurende de laatste decennia van de 20^e eeuw de trends in de behoeften van consument en detailhandel te traag onderkend. Een sterke positie als massaproductent van een goed standaardproduct en de intelligente benutting van de mogelijkheden van het GLB vormden voor de Nederlandse landbouw een *remmende voorsprong* om alert in te spelen op turbulente markten.

Marktgerichtheid omvat volgens Kohli en Jaworski (1990) het verzamelen van markt-informatie, de verspreiding van informatie in de onderneming en het reageren op gesignaleerde marktontwikkelingen. Zij is thans voor agrarische ondernemers noodzakelijk, maar de uitwerking ervan in concrete acties is voor het individuele gezinsbedrijf slechts beperkt mogelijk. Dit spanningsveld tussen de noodzaak en de mogelijkheid van marktgericht handelen stimuleert de opkomst van grote agrarische ondernemingen en intensieve samenwerking in ketens.

Innovativiteit, "...the notion of openness to new ideas as an aspect of a firm's culture" (Hurley en Hult, 1998) lijkt in de Nederlandse landbouw aanwezig, zeker in bepaalde sectoren zoals de glastuinbouw. Een hoog opleidingsniveau, intensieve informatiegaring, internationale oriëntatie en geografische clustering van bedrijven bevorderen (maar bieden geen garantie voor) innovativiteit. Individuele landbouwbedrijven zijn echter vaak te klein om nieuwe ideeën om te zetten in succesvolle producten. Samenwerking, horizontaal tussen landbouwers en verticaal met toeleveranciers en afnemers, is dan ook cruciaal voor succesvolle productvernieuwing. De organisatie van het proces van productvernieuwing verdient hierbij veel aandacht. Zo betogen Wind en Main (1998: 177) dat van de vier eisen voor succesvolle innovaties, te weten "*Inventive spirit, Willingness to commit resources, Methods to do it and Right type of organization to do it*", de laatste het belangrijkste is en stelt de management goeroe Peter Drucker (1994: 58-59) "*every organization of today has to build into its very structure the management of change*." Dit betekent voor de landbouw met name een goede structuur van het innovatief onderzoek op sectoraal niveau en het openstaan van ondernemingen voor samenwerking in vernieuwende projecten.

Beheers- en organisatiekwaliteiten van de landbouwer worden belangrijker in het kader van de gesignaleerde schaalvergroting, soms met internationale vertakkingen, en ketensamenwerking. De concurrerende landbouwer wordt een ondernemer met als centrale opgave het organiseren en beheren van productie- en marketingprocessen vanuit een duidelijke ondernemingsstrategie.

Het concurrentievermogen van de landbouw vraagt niet alleen om een hoogwaardig *ondernemerschap* maar ook om een *infrastructuur* die de uitwerking van het *ondernemerschap* in succesvolle projecten en acties mogelijk maakt. De infrastructuur van de Nederlandse landbouw kent als het ware drie schillen: a) het institutioneel kader dat de landbouw zelf heeft ontwikkeld, zoals aan- en verkoopcoöperaties en onderlinge verzekeringsmaatschappijen; b) de particuliere ondernemingen van het agribusiness systeem; c) overheden die ten aanzien van de landbouw beleid voeren. De Nederlandse landbouw is in het verleden vaak geprezen om zijn goede infrastructuur. De marktontwikkelingen in de afgelopen decennia hebben echter geleid tot een fundamentele herbezinning op deze infrastructuur. Zo vereist marktgerichtheid een aanpassing van coöperaties, zoals in afzetmethode (bijv. van groenteveiling naar marketingcoöperatie) en in de relatie van coöperatie met leden (niet meer productie- maar vraaggestuurd). De relatie tussen landbouwbedrijf en particuliere bedrijven wordt verdiept door samenwerking in ketens. Het aantal en de diversiteit van agribusiness ondernemingen neemt toe. Dit vergroot voor de landbouwer de mogelijkheid om activiteiten uit te besteden en verhoogt de snelheid van innovatie. De rol van de overheid verschuift van het verlenen van prijs- en productiesubsidie naar ondersteuning van positieve strategische ontwikkelingen in de landbouw. In samenhang met het groot strategisch belang van productinnovatie, ketensamenwerking en marktrisico's evolueert de infrastructuur van de landbouw op het gebied van onderzoek (WUR, AKK, COKON...), productstandaardisatie en kwaliteitgarantie (SKAL, Milieukeur, IKB, KKM, SKOVAR,...) en het verminderen van risico's. Met deze ontwikkelingen vervagen de scheidlijnen tussen de drie onderscheiden *schillen* in de infrastructuur van de landbouw; de landbouw als producent van voedingsmiddelen evolueert tot onderdeel van het agribusiness-systeem.

Eisen ten aanzien van duurzaamheid vormen een betrekkelijk nieuw element van de infrastructuur van de Nederlandse landbouw met mogelijk grote gevolgen voor het concurrentie-

vermogen. Aan de positieve zijde staat een beter productimago. Daartegenover staan hogere kosten per eenheid product, die de gemiddelde consument wel enigermate maar vooralsnog niet volledig in een meerprijs wil vergoeden. Hogere wettelijke milieu-eisen in Nederland dan elders in de EU zouden dan ook kunnen leiden tot verlies van marktaandeel aan minder milieuvriendelijke concurrenten, waardoor niet alleen de Nederlandse landbouw inkrimpt maar ook het beoogde milieudoel niet wordt gerealiseerd (zie de bijdrage van Stolwijk in dit nummer). Ook is het duurzaamheidsbeleid gediend met een -gegeven de huidige kennis op dit gebied - standaard voor duurzame landbouw, zoals EKO voor de biologische landbouw en Agromilieukeur in het niet-biologische traject. Idealiter zouden deze de dominante productiemethode moeten zijn, maar voor veel landbouwers is dit ideaal pas op termijn bereikbaar. Milieusystemen per bedrijfstak, zoals MPS, KKM, IKB, die de massa van de bedrijven via een leerproces naar een duurzaam ondernemen stuwen, vormen daarom een wezenlijk instrument voor het bewerkstelligen van een duurzame landbouw. Van belang is hierbij dat wettelijke minimum-eisen, stimulerende bedrijfstaksystemen en ideaaltypen in systematiek en werkwijze goed op elkaar aansluiten. Een duurzame landbouw vormt het eindstation van een groeiproces en kan niet via een abrupte verandering worden afgedwongen.

Kan een Nederlandse landbouw, die is toegerust met hoogwaardig ondernemerschap en een moderne infrastructuur, niet concurreren in de markt van voedingsmiddelen, dan is er weinig reden om dergelijke bedrijvigheid te handhaven; de druiventeelt in het Westland is ook verdwenen. Helaas worden de internationale concurrentieverhoudingen in landbouwmarkten nogal eens verstoord door grote verschillen in overheidssteun en -protectie. De politiek, de kunst van het mogelijke, zal dan behulpzaam moeten zijn in het bevorderen van de internationale concurrentiekracht van de Nederlandse landbouw. Echter, ook dan moet een heldere economische visie het uitgangspunt vormen voor het beleid ten aanzien van de Nederlandse landbouw als voedselproducent. Moge dit een aanbeveling zijn voor het lezen van de bijdragen aan dit TSL-nummer.

Literatuur

Drucker, P. (1994) *Post-Capitalist Society*. Harper Business Paperback, New York.

Engel, E. (1857) *Die Productions- und Consumptionverhältnisse des Königreichs Sachsen, Anlage I, November*.

Hurley, R.F. en T.M. Hult (1998) Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing* 62(1): 42-54.

Kohli, A.K. en B.J. Jaworski (1990) Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54(1): 1-20.

Porter, M.E. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*. MacMillan Press Ltd., London.

Stuijvenberg, van, J.H. (1949) *HET CENTRAAL BUREAU, een coöperatief krachtveld in de Nederlandse Landbouw 1899 - 1949*. Rotterdam.

Wind, J.Y. and J. Main (1998) *Driving Change*. The Free Press, New York.