

## 6 Bedrijfstakmarketing voor landbouwprodukten

*M. T. G. Meulenberg*

### Inleiding

Marketing richt zich op de vraag hoe een onderneming of organisatie vanuit haar doelstelling zo goed mogelijk kan inspelen op haar omgeving. Deze vraagstelling is in iedere onderneming of organisatie aan de orde, maar kan per onderneming in betekenis verschillen. Zij kan ook aan de orde zijn voor een groep ondernemingen, c.q. voor alle ondernemingen uit een bedrijfstak. Wij duiden marketing, gericht op het gemeenschappelijk produkt van een bedrijfstak aan met Bedrijfstakmarketing.

Men zou in dit verband ook kunnen spreken van macro-marketing, marketing door een groep ondernemingen, in tegenstelling tot micro-marketing, marketing door de individuele onderneming. Wij doen dit niet, omdat de naam macromarketing thans veel wordt gebruikt voor de analyse van de algemene maatschappelijke gevolgen van het marktbeleid van ondernemingen, zoals de gevolgen voor het milieu en voor de grondstoffenvoorraad.

In veel landbouwsectoren worden marketing-activiteiten op het niveau van de bedrijfstak ontplooid. Zo zijn in diverse landen Marketing Boards opgericht voor de afzet van landbouwprodukten en vervullen in Nederland Produktschappen en overkoepelende privaatrechtelijke organisaties taken op dit gebied. Een aantal van deze instituten is tot stand gekomen in een periode met andere marktverhoudingen dan thans gelden. Dit maakt heroverweging van taak en werkwijze van deze instituten zinvol. De uitkomst van een dergelijke heroverweging zal moeten voldoen aan de uitgangspunten en eigenschappen van Bedrijfstakmarketing in het algemeen. Om die reden willen wij in deze bijdrage nader ingaan op de uitgangspunten en

---

Prof. dr. ir. M. T. G. Meulenberg, vakgroep Marktkunde en marktonderzoek, Landbouwhogeschool.

eigenschappen van Bedrijfstaking voor landbouwprodukten. De opzet van onze beschouwing is als volgt. Allereerst wordt aandacht geschonken aan de karakteristieken van en de voorwaarden aan Bedrijfstaking in het algemeen en aan die van Bedrijfstaking in de landbouw in het bijzonder. Vervolgens wordt nagegaan welke factoren het takenpakket van Bedrijfstaking in de landbouw beïnvloeden. Met name komt hierbij de marktform aan de orde. Ook wordt aandacht besteed aan de institutionalisering van Bedrijfstaking. Enkele opmerkingen over actuele vragen ten aanzien van Bedrijfstaking in de Nederlandse landbouw vormen de afsluiting van deze bijdrage.

## **Algemene karakteristieken van en voorwaarden aan Bedrijfstaking**

### *Algemene karakteristieken van Bedrijfstaking*

Elders is Bedrijfstaking door ons omschreven als: 'Bedrijfstaking-activiteiten gericht op de optimale aanpassing van een produkt (categorie) aan de behoeften en wensen van potentiële afnemers, binnen het kader van de door de betreffende bedrijfstaking geformuleerde doelstelling, met behulp van de 'Marketing Mix' en ondersteund door marktonderzoek' (Meulenberg, 1981b). Bedrijfstaking wordt hierbij opgevat als 'één of meer bedrijven, welke zich bezig houden met dezelfde bewerkingsfase voor een bepaald produkt' (Encyclopedie voor de Bedrijfseconomie, 1974).

Vanuit deze definitie omvat Bedrijfstaking activiteiten ten behoeve van alle ondernemingen in één bepaalde schakel van de bedrijfskolom. Samenwerking van ondernemingen in een bedrijfstaking op één of meer onderdelen van de marketing voor een produkt kan echter ook tot samenwerking met ondernemingen in opvolgende geledingen van de bedrijfskolom leiden. Wij willen in dat geval toch de naam Bedrijfstaking hanteren, indien het zwaartepunt van de Marketing van het produkt in één geleding van de bedrijfskolom ligt.

### *Voorwaarden aan het zinvol functioneren van Bedrijfstaking*

Er is een aantal algemene voorwaarden waaraan moet worden voldaan, wil Bedrijfstaking zinvol kunnen functioneren. Wij on-

derscheiden deze voorwaarden in:

*a noodzakelijke* voorwaarden, voorwaarden waaraan moet worden voldaan wil men in beginsel de totstandkoming van Bedrijfstakmarketing overwegen; en

*b voldoende* voorwaarden, voorwaarden waaraan in belangrijke mate moet zijn voldaan om Bedrijfstakmarketing in concreto te kunnen uitvoeren.

Vooraleer deze voorwaarden nader uit te werken zij nog opgemerkt, dat de mogelijkheden van Bedrijfstakmarketing samenhangen met de geldende economische orde. In een centraal geleide economie zal Bedrijfstakmarketing zich kunnen ontwikkelen binnen het kader van overheidsbeslissingen. In een vrije markteconomie kan Bedrijfstakmarketing slechts functioneren met instemming van de ondernemingen uit de Bedrijfstak. Zo zijn in sommige landen Marketing Boards voor de afzet van landbouwprodukten door de overheid opgelegd, terwijl zij in andere landen door de overheid zijn ingesteld nadat een belangrijke meerderheid van de leden uit de bedrijfstak hiermee akkoord was gegaan. In een georiënteerde markteconomie, zoals de Nederlandse, kan Bedrijfstakmarketing alleen aan de orde zijn, indien een belangrijke meerderheid van de ondernemingen uit de bedrijfstak hiermee akkoord gaat. Zoals werd opgemerkt, kan men dit slechts verwachten indien aan een aantal noodzakelijke en voldoende voorwaarden is voldaan.

Noodzakelijke voorwaarden voor Bedrijfstakmarketing zijn:

– dat het produkt van de ondernemingen uit een Bedrijfstak homogeen is.

Dit betekent niet dat de produkten van de verschillende ondernemingen uit de bedrijfstak exact hetzelfde zijn, maar wel dat zij homogeen zijn ten aanzien van de aspecten van het produkt waarop Bedrijfstakmarketing zich richt;

– dat de markt van het bedoelde generieke produkt een zodanige dynamiek vertoont, dat de hieruit voortvloeiende marketingvragen niet louter door de werking van de marktprijs kunnen worden opgelost.

Deze dynamiek kan bijvoorbeeld voortvloeien uit veranderingen in de koop- en verbruiksgewoonten of in de koopkracht van consumenten, uit veranderingen in de concurrentieverhoudingen, uit nieuwe overheidsmaatregelen ten aanzien van het economisch verkeer of uit structurele veranderingen in de distributiekanaalen. Ook binnen de ondernemingen kunnen zich ontwikkelingen voordoen die de behoefte aan Bedrijfstakmarketing versterken. Voorbeelden zijn hier

het effect van technologische vernieuwingen op het marktaanbod, zowel kwalitatief als kwantitatief, of van ontwikkelingen in de grondstoffenmarkt, respectievelijk in de energiekosten, op de kwaliteit of op de prijs van een produkt.

Ook al is aan de noodzakelijke voorwaarden voor Bedrijfstaking voldaan, dan is nog niet gezegd dat Bedrijfstaking praktisch zinvol is. Hiertoe zal ook aan één of meer van de volgende 'voldoende' voorwaarden moeten worden voldaan:

- ondernemingen kunnen individueel geen bevredigende oplossing vinden voor een aantal marktproblemen van het generiek produkt. Dit zal in sterkere mate het geval zijn naarmate binnen de bedrijfstak minder produktdifferentiatie bestaat. Het geldt zeker indien de ondernemingen van de bedrijfstak zo klein zijn, dat zij individueel onvoldoende in staat zijn om de Marketing Mix te benutten. Dit doet zich met name voor onder de marktform van volledige mededinging;
- de omzet van de afzonderlijke ondernemingen is sterk afhankelijk van één produkt. Ondernemingen lijken dan eerder bereid om Bedrijfstaking voor het generiek produkt te ondersteunen;
- marketingvraagstukken voor het generiek produkt van de bedrijfstak zijn van structurele aard. Marktvraagstukken van incidentele aard zullen ondernemingen minder gemakkelijk ertoe brengen om gezamenlijk marketingmaatregelen voor het generiek produkt te nemen;
- de bedrijfstak heeft als groep ondernemingen een eigen identiteit ten opzichte van het buitenlands concurrerend aanbod. Indien het generiek produkt van de bedrijfstak haast niet valt te onderscheiden van dat van buitenlandse ondernemingen, is de effectiviteit van Bedrijfstaking mede afhankelijk van het beleid van buitenlandse aanbieders van hetzelfde generiek produkt. Uitbouw van Bedrijfstaking op internationaal niveau is dan wenselijk bij structurele marktproblemen voor het generiek produkt.

## **Bedrijfstakingmarketing in de landbouw: enkele aspecten**

### *Voorwaarden voor het zinvol functioneren van Bedrijfstakingmarketing*

De markt van landbouwprodukten voldoet aan veel van de in de vorige paragraaf genoemde voorwaarden voor Bedrijfstakingmarketing.

### *Noodzakelijke voorwaarden*

Per produkt is het marktaanbod van verschillende ondernemingen redelijk homogeen. De marktform benadert ook thans, af boerderij, die van volledige mededinging. Hoger in de bedrijfskolom is door concentratie in de agrarische groothandel en in de industrie de marktform van volledige mededinging bij een aantal landbouwprodukten verdwenen en neigt de marktform naar oligopolie. Wel is ook op dat niveau het marktaanbod vaak nog redelijk homogeen. Deze homogeniteit wordt in exportmarkten versterkt door de gemeenschappelijke herkomst van Nederlandse landbouwprodukten.

De markten van landbouwprodukten worden thans gekenmerkt door diverse structurele veranderingen, zowel bij consument, concurrentie als overheid. De sterke export-oriëntatie van de Nederlandse landbouw vergroot deze dynamiek. De dynamiek in de landbouwproduktie is ook groot als gevolg van technische vooruitgang en, voor sommige produkten, als gevolg van verschuivingen in areaal. Tabel 1 maakt deze ontwikkeling in het aanbod voor een aantal produkten duidelijk. De dynamiek in de concurrentie manifesteert zich ook in de gestegen import in Nederland van bepaalde landbouwprodukten, zoals van appels, groenteconserven en consumptiemelk.-

**Tabel 1** *Jaarlijkse produktie van een aantal landbouwprodukten in Nederland (1950 = 100)*

	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1979
Melk	100 (5571)*	99.2	116.5	123.9	143.0	178.2	200.5
Varkensvlees en spek	100 (236,3)*	137.2	174.9	207.0	284.5	356.6	450.6
Consumptie- en voeder-aardappelen	100 (1842,7)*	100.4	95.2	71.7	113.8	90.6	123,3
Tomaten	100 (75,4)*	165.8	267.1	414.3	520.3	485.2	537.7
Bloemen	100 (58)**	151.7	227.6	517.2	948.3	2403.4	3639.7

\* in 1000 ton

\*\* in miljoen gld.

Bron: LEI Landbouwcijfers, Den Haag

### *'Voldoende' voorwaarden*

Ook aan veel, in de vorige paragraaf als 'voldoende' aangeduide, voorwaarden voor Bedrijfstakingmarketing wordt in de landbouw voldaan. De meeste landbouwbedrijven zijn relatief klein en hebben een te verwaarlozen marktaandeel voor een bepaald produkt. Er heeft zich specialisatie op landbouwbedrijven voorgedaan, die bij de individuele ondernemingen geleid heeft tot een grotere afhankelijkheid van één of van een beperkt aantal produkten. Men denke bijvoorbeeld aan de gespecialiseerde pluimveehouder, melkveehouder en bloementeler, maar ook aan de grote afhankelijkheid van het akkerbouwbedrijf van een beperkt aantal produkten, zoals tarwe, suikerbieten en consumptie-aardappelen (tabel 2).

Tabel 2 *Indeling van bedrijven met melk- en kalfkoeien, leghennen en mestvarkens naar grootte klasse (in aantal dieren) in 1951 en 1980*

<i>Melk- en kalfkoeien</i>				<i>Leghennen</i>				<i>Mestvarkens</i>			
jaar	totaal	1-49*	≥ 50	jaar	totaal	1-599*	≥ 600	jaar	totaal	1-49*	≥ 50
1951	209543	100%	0%	1957	207104	100%	0%	1959	96277	96.7%	3.3%
1980	67167	74.7%	25.3%	1980	5598	56%	44%	1980	28641	34.1%	65.9%

\* aantal dieren per bedrijf

Bron: LEI Landbouwcijfers, Den Haag

Ook zijn veel ontwikkelingen in landbouwmarkten van structureel karakter, zoals het structureel dalend verbruik van volle melk, van consumptie-aardappelen en van brood en de toename in het hoofdelijk verbruik van halfvolle melk, van kaas en van zuidvruchten.

### *Verschijningsvormen van Bedrijfstakingmarketing*

Voorgaande punten maken duidelijk dat in veel landbouwsectoren een of andere vorm van Bedrijfstakingmarketing wenselijk en zinvol is. Deze is in diverse landen geïnstitutionaliseerd in zogenaamde Marketing Boards, die - vaak met instemming van een meerderheid van de betreffende ondernemingen - door de overheid zijn ingesteld om marketingactiviteiten voor een produkt uit te voeren. Voorbeelden zijn de Ghana Cocoa-Marketing Board, de Citrus Marketing Board van Israël en de Milk Marketing Board in Engeland. Hun doelstel-

lingen zijn door Izraeli en Zif omschreven als: 'profitability, productivity, marketdevelopment, social responsibility and innovation'. (Izraeli, Zif, 1977, p. 23, 24). Deze zijn dus meer dan louter marketingdoelstellingen. De meeste Marketing Boards bestrijken echter slechts een gedeelte van deze doelstellingen.

Marketing Boards worden door Abbott, Creupelandt (1966) en Morley (1967) ingedeeld in: Advisory and Promotional Boards, die zich concentreren op reclame voor het produkt en op advies aan landbouwers; Regulatory Boards, die bepaalde eisen kunnen stellen aan de kwaliteit en de vorm van produkten; Price Stabilization Boards, die stabiele prijzen voor de produkten bewerkstelligen door regulering van het marktaanbod; Price Stabilization Boards with Trading Powers, met hetzelfde doel als voorgaande Boards, maar met de bevoegdheid tot het kopen en verkopen van produkten; Export Monopoly Boards en Domestic Monopoly Boards, die een verkoopmonopolie hebben voor de buitenlandse, respectievelijk de binnenlandse markt. Hoos (1979) hanteert een eenvoudige indeling van Marketing Boards naar geografisch gebied, binnenland-export, en naar al of niet zelf handel drijven. Currie en Hoos (1979, p. 294) zijn weinig positief over de prestaties van Marketing Boards, waaronder de Nederlandse Produktschappen, in de 'ontwikkelde' landen.

Ten aanzien van de bemoeienissen van Marketing Boards met onderzoek, reclame en het marketingproces in het algemeen merken zij op: '... it seems that actual and potential gains to producers through such measures are relatively modest' en '... that many, if not most, domestic marketing boards in developed countries have benefited producers, primarily at the expense of domestic consumers and tax payers'. Zij stellen dat het beleid van dergelijke Marketing Boards alleen maar kan worden begrepen als compromis tussen ondernemingen met tegengestelde belangen. Wel menen zij dat 'Milk and Dairy Boards' in staat gebleken zijn om prijzen te stabiliseren. Soortgelijke conclusies worden ook getrokken door Dobson en Salathe (1979).

De conclusie van Hoos en Currie, dat Marketing Boards de producenten hebben laten profiteren ten koste van consumenten of belastingbetalers, lijkt niet juist voor de Nederlandse Produktschappen, zeker niet na het in werking treden van de Europese Economische Gemeenschap (Landau, 1966, Meulenberg, 1981b).

Er zijn in de landbouw ook diverse instanties op privaatrechtelijke basis die Bedrijfstakingmarketing verzorgen. Dit geldt in Nederland

met name voor afzetcoöperaties, indien de afzet voor een zeer groot gedeelte coöperatief plaatsvindt. Voorbeelden hiervan zijn: het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen als toporgaan van de coöperatieve groente- en fruitveilingen, waarlangs in 1981 ca. 95% van de totale groenteproductie voor verse consumptie werd afgezet, de Nederlandse wolfederatie, een coöperatieve afzetorganisatie die vrijwel de volledige Nederlandse wolafzet verzorgt, en in de particuliere sector de Suikerstichting Nederland.

Bedrijfstakingmarketing richt zich bij veel landbouwprodukten op bepaalde onderdelen van het marktbeleid. Zo bestaan in diverse landen van de Europese Gemeenschap organen die zich richten op de *reklame en verkoopbevordering* van landbouwprodukten, zoals de Sopexa in Frankrijk (Yon, 1975), de CMA in West-Duitsland (Besch, 1981) en het Nederlands Zuivel Bureau. De gezamenlijke Nederlandse Produktschappen besteedden in 1979 98,6 mln gulden aan propaganda en afzetbevordering (SER, 1980).

Er bestaan ook talrijke marketing-activiteiten en -maatregelen op bedrijfstakingniveau, die meer specifiek gericht zijn op de *prijsvorming* van landbouwprodukten. Zo bestaan in de Verenigde Staten sinds 1930 voor diverse landbouwprodukten federale Marketing Orders en Marketing Agreements, die primair gericht zijn op prijsbeïnvloeding door produktiecontrole (Kohls en Downey, 1972, p. 242). Zij zijn met name ingesteld voor consumptiemelk en voor groenten en fruit. Ook afzonderlijke staten in de Verenigde Staten, zoals Californië, hebben Marketing Orders uitgevaardigd die naast goede prijsvorming van het produkt ook reclame, graderen en sorteren en marktinformatie tot doel hebben. Voor Nederland kunnen in dit verband de minimumprijzen voor halfvolle en volle melk en voor brood worden genoemd, die door het Produktschap voor Zuivel respectievelijk door het Produktschap voor granen, zaden en peulvruchten worden vastgesteld om de zelfstandige detailhandel in deze branche te beschermen. Het minimumprijssysteem van de Nederlandse veilingen voor groente en fruit is een voorbeeld van aanbodbeïnvloeding op Bedrijfstakingniveau, die de producenten tegen catastrofale prijsdalingen wil beschermen.

Wij gaan hier niet in op het EG-prijnsbeleid, omdat dit een algemeen sociaal-economische doelstelling en geen specifieke marketing doelstelling heeft.

Bedrijfstakingactiviteiten gericht op *verbetering en vernieuwing van het*



*generiek produkt* zijn voor diverse landbouwsectoren aan de orde bij onderzoeksinstituten van het Ministerie van Landbouw en Visserij. Hier heeft de Bedrijfstak vaak een adviserende invloed. Daarnaast kan men vaststellen dat bepaalde Bedrijfstakorganen produktonderzoek financieren om de marktpositie van het generiek produkt te versterken. Zo heeft het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen de teelt van nieuwe produkten in de Nederlandse tuinbouw gestimuleerd, zoals bijvoorbeeld vleestomaat, paprika, aubergine en venkel. Diverse produktschappen financieren produktonderzoek voor hun sector. Bijvoorbeeld, het Produktschap voor Zuivel financiert het Nederlands Instituut voor Zuivelkundig Onderzoek. In totaal besteedden de gezamenlijke Produktschappen in 1979 25,1 miljoen gulden aan technisch onderzoek (SER, 1980).

Ook *distributievraagstukken* van landbouwprodukten hebben de aandacht van bedrijfstakorganen. Een voorbeeld hiervan is de zorg van het Marketing Team voor de Nederlandse Bloemisterij voor transportmogelijkheden ten behoeve van de export van Nederlandse bloemen en voor de ontwikkeling van nieuwe afzetkanalen. Bedrijfschappen voor de Groothandel en Detailhandel in landbouwprodukten en voedingsmiddelen zijn per definitie betrokken bij distributieorganisatie en distributievraagstukken. Onderzoek naar opslag van fruit en aardappelen wordt door overheidsinstituten verricht, zoals het Sprenger Instituut en het Instituut voor Bewaring en Verwerking van Landbouwprodukten.

Er is dus een veelheid van alternatieven voor Bedrijfstakmarketing in de landbouw, zowel naar onderwerp als naar institutionalisering. De dynamiek in veel landbouwmarkten roept de vraag op of de wijze waarop Bedrijfstakmarketing in de landbouw in het verleden gestalte heeft gekregen, nog past in de tegenwoordige marktverhoudingen. Wij hebben de kritiek van Currie en Hoos (1979) op Marketing Boards reeds geciteerd. Campbell (1973, p. 109) stelt dat de marktstructuur voor diverse landbouwprodukten zodanige wijzigingen heeft ondergaan, dat de Marketing Board-filosofie aan herziening toe is. Hij noemt in dit verband de toename van de bedrijfsgroote en de verticale en horizontale integratie. Evaluatie van produktschapactiviteiten wees ook op de wenselijkheid van een doeltreffende aanpassing van produktschapactiviteiten aan de veranderende marktverhoudingen (Meulenberg, 1981a). Bedrijfstakmarketing zal thans ook in de landbouw in beginsel moeten worden gezien vanuit

het Marketing Management-concept: hoe moeten de Marketing Mix-instrumenten - produkt, prijs, reclame, verkoopbevordering en distributie - worden ingezet om de marketingdoelstelling voor het betreffende generiek produkt te realiseren. Dit sluit echter niet uit, dat men in de praktijk slechts op bepaalde onderdelen van de Marketing Mix, bijvoorbeeld reclame, tot Bedrijfstakingmarketing komt. Echter ook in dat geval zal deze reclame afgestemd moeten zijn op het beleid van de individuele ondernemingen in de bedrijfstaking ten aanzien van de andere marketing-instrumenten. Wij willen daarom in de volgende paragraaf de taken van Bedrijfstakingmarketing vanuit de 'Marketing Management'-gedachte belichten.

### **De taken en vormgeving van Bedrijfstakingmarketing voor landbouwprodukten**

Na een aantal voorwaarden aan en een aantal karakteristieken van Bedrijfstakingmarketing te hebben belicht, willen wij thans dieper ingaan op de taken en vormgeving van Bedrijfstakingmarketing in de landbouw. Wij richten ons op de onderdelen marktinformatie, marktbeleid en institutionalisering.

#### *Marktinformatie*

Het marketing-management concept heeft, zoals reeds opgemerkt, marketing verruimd tot beleid ten aanzien van de 'Marketing Mix', produkt, prijs, reclame, verkoopbevordering en distributie, om een bepaald markt doel te bereiken. Of en hoe deze 'Marketing Mix' bij Bedrijfstakingmarketing wordt ingezet, vereist kennis van de markt voor het betreffende generieke produkt. Bedrijfstakingmarketing zal dus zijn basis moeten vinden in een Marketing Informatie Systeem. Dit informatiesysteem zal moeten omvatten, c.q. voldoen aan:

- a* een systematische verzameling van gegevens over de belangrijkste marktvariabelen voor het betreffende produkt;
- b* een zodanige analyse van deze gegevens dat hieruit tijdig signalen over en inzicht in belangrijke marktontwikkelingen beschikbaar komen;
- c* een bewerking van deze marktgegevens gericht op het vaststellen van het meest wenselijke beleid;
- d* een goede toegankelijkheid voor de gebruiker, tegen aanvaardbare kosten.

Uiteraard heeft een dergelijk informatiesysteem slechts zin, indien de produkten van de betreffende ondernemingen voldoende homogeen zijn en indien de kosten van gegevens over het generiek produkt verzamelen voor de individuele ondernemingen beduidend hoger zijn; dit zijn twee van de in het voorgaande genoemde noodzakelijke en voldoende voorwaarden. Door de verwevenheid van de marketing voor een produkt in opeenvolgende geledingen van de bedrijfskolom zal het Marketing Informatie Systeem voor een bepaald landbouwprodukt relevante informatie over de hele bedrijfskolom moeten bevatten. Dit geldt meer, naarmate het betreffende landbouwprodukt op zijn weg door de bedrijfskolom minder verandering ondergaat. In dit opzicht verkeren Produktschappen, verticale bedrijfslichamen, in een gunstiger positie om Marketing Informatie Systemen op te bouwen dan Bedrijfschappen, horizontale bedrijfslichamen.

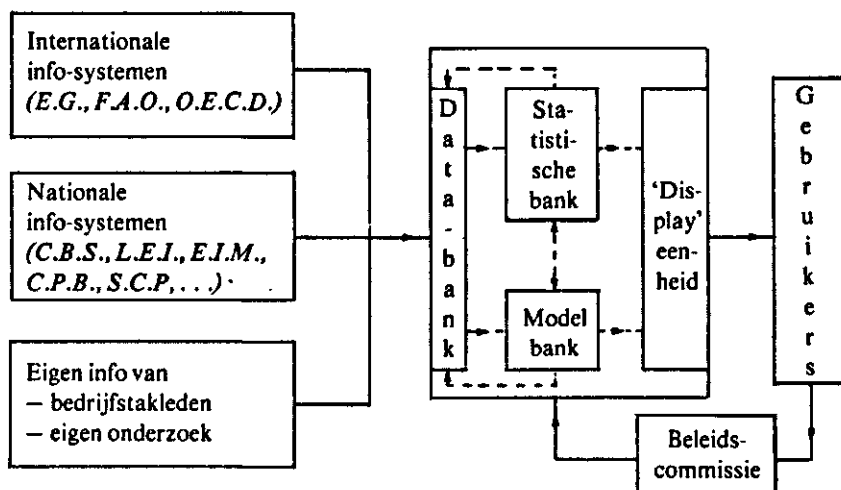
Marketing Informatie Systemen voor de bedrijfstak zullen ook aan de criteria moeten voldoen die men aan dergelijke systemen in het algemeen stelt. King (1977, p. 45) noemt in dit verband: relevant, betrouwbaar, begrijpelijk, van betekenis voor de besluitvorming, voldoende gedetailleerd en praktisch hanteerbaar. Marketing Informatie Systemen van de bedrijfstak moeten deze karakteristieken waar maken in hun dienstverlening aan de individuele ondernemingen. Een goede aansluiting van de marktinformatie-garing door de afzonderlijke ondernemingen op die door het Marketing Informatie Systeem van de bedrijfstak is daarom wenselijk. Naarmate meer kleine ondernemingen in een bedrijfstak voorkomen zal de behoefte van ondernemingen aan informatie van het Marketing Informatie Systeem van de bedrijfstak toenemen.

Wanneer de ondernemingen groter worden zullen individuele ondernemingen ook enige basisgegevens over het generieke produkt verzamelen. Het bedrijfsleven zal dan van het Marketing Informatie Systeem van de bedrijfstak meer gedetailleerde en middellange en lange termijn gerichte informatie over de markt van het generiek produkt verwachten. Dit punt is van belang in het licht van de voortgaande concentratie in de Nederlandse agrarische handel en industrie.

De prijs van de informatie door het Marketing Informatie Systeem bestaat voor de individuele onderneming uit de kosten van iedere afzonderlijke informatie-overdracht plus de bijdrage aan de kosten van het totale informatiesysteem. Het Marketing Informatie Systeem zal de 'opportunity' kosten voor de bedrijfstakleden aanvaard-

baar moeten houden. Het zal daarom gegevens over de markt van het generiek produkt uit andere bronnen zoveel mogelijk moeten benutten en tevens de mogelijkheid moeten hebben om tegen beperkte kosten systematisch bepaalde gegevens van de ondernemingen uit de bedrijfstak te verzamelen. Het zal tevens over middelen moeten beschikken om bepaalde marktgegevens zelf te kunnen verzamelen (Schema 1).

Schema 1 *De structuur van het Marketing Informatie Systeem voor een generiek produkt ten behoeve van een bedrijfstak in de landbouw*



De informatie betreft de relevante aspecten van consumenten, concurrenten, overheid en distributie-organisatie.

Het Marketing Informatie Systeem zal ook het informatiegebruik door de bedrijfstakleden moeten stimuleren; het systeem moet belangstelling kweken onder de ondernemingen; de ondernemingen moeten bekend gemaakt worden met de beschikbare gegevens en met hun gebruiksmogelijkheden. Regelmatig overleg met het bedrijfsleven over opzet en inhoud van het Marketing Informatie Systeem van de bedrijfstak, bijvoorbeeld door een ter zake deskundige Beleidscommissie, is om die reden wenselijk.

Het doelmatig beschikbaar stellen van de informatie uit het systeem verdient in het licht van het groeiende aantal technieken van informatie-overdracht grote aandacht.

## Marktbeleid

Bedrijfstakingmarketing moet in beginsel de totale 'Marketing Mix' van het betreffende produkt omvatten. Of dit in de praktijk mogelijk en zinvol is, hangt ervan af in hoeverre voorwaarden die aan Bedrijfstakingmarketing gesteld moeten worden, vervuld zijn. Bij landbouwprodukten is meestal aan de noodzakelijke voorwaarden van homogeniteit van het generiek produkt en voldoende dynamiek in de markt voldaan. Wij willen thans nader bezien in hoeverre bepaalde factoren de benutting van specifieke instrumenten van de Marketing Mix beïnvloeden. In het bijzonder richten wij ons op de invloed van de marktform (Tabel 3).

Tabel 3 De vermoede betekenis van diverse instrumenten van bedrijfstakingmarketing in samenhang met de marktform

Instrument \ Marktform	Produkt				Prijs		Re-clame	Distributie	
	onderzoek	ontwikkeling	image	verpakking	aanbod in markt	onderlinge prijsconcurrentie		infrastructuur	afzetkanaal
Volledige mededinging	++	++	++	++	++	-	++	++	+
Monopolistische concurrentie	++	+	+	+	•	+	+	++	•
Homogeen oligopolie	+	•	++	+	+	+	++	+	•
Heterogeen oligopolie	+	-	+	+	•	+	•	+	-

++ = zeer belangrijk

+ = belangrijk

• = enigszins belangrijk

- = niet belangrijk

Bedrijfstakingmarketing zal, als ieder marktbeleid, zijn uitgangspunt moeten vinden in het *produkt*. Ook voor landbouwprodukten zijn, onder meer als gevolg van de stagnerende vraag naar levensmiddelen, produkteigenschappen en verpakking van centrale betekenis voor de marktpositie van het generiek produkt. Bedrijfstakingmarketing kan in dat geval het produktbeleid van individuele ondernemin-

gen stimuleren en ondersteunen. De taak van Bedrijfstakingmarketing in deze hangt samen met de marktform. Onze opvatting hierover hebben wij in tabel 3 samengevat. Hoewel de levenscyclus van landbouwprodukten vaak langer is dan van een merkartikel, worden ook diverse agrarische bedrijfstakingen geconfronteerd met generieke produkten, die in hun verzadigingsfase verkeren, of zelfs enige daling in het verbruik laten zien. Men denke aan consumptiemelk, consumptieaardappelen, brood, maar ook aan eieren. Bedrijfstakingmarketing kan door speur- en ontwikkelingswerk een bijdrage leveren aan het vinden van nieuwe of van verbeterde produkten, waardoor nieuwe afzetmogelijkheden ontstaan en de concurrentiepositie ten opzichte van buitenlandse aanbieders wordt versterkt. Deze produktactiviteit op bedrijfstakingniveau hangt naar onze mening negatief samen met de grootte van ondernemingen en produktheterogeniteit in de bedrijfstaking. Dit geldt in sterkere mate voor het ontwikkelingswerk dan voor het meer fundamenteel speurwerk.

Het is voor iedere onderneming uit een bedrijfstaking van belang dat het betreffende generiek produkt een goed imago bij consumenten heeft. Dit geldt uiteraard bij homogeniteit van produkten uit de bedrijfstaking. Echter ook in bedrijfstakingen met, bijvoorbeeld door merkenpolitiek, sterk gedifferentieerde produkten kan het imago van het generiek produkt van grote betekenis zijn. Zo is het ook voor een thee-fabrikant met een sterk nationaal merk, van betekenis dat door Nederlandse gezinnen thee uit twaalf verschillende dranken voor het ontbijt het gunstigst wordt beoordeeld (Termorshuizen, 1982).

Zo hechten de fabrikanten van groenteconserven, ook die met nationale merken, groot belang aan het imago van hun generiek produkt, mede in het licht van de concurrentie met verse groenten. Deze zorg voor het imago van het generiek produkt wordt versterkt door de groeiende maatschappelijke aandacht voor gezondheids- en voedingsaspecten van voedingsmiddelen.

Informatie aan consumenten over produkteigenschappen door reclame en voorlichting is daarom in Bedrijfstakingmarketing van groot belang. Garanties ten aanzien van produktkwaliteit zijn dit evenzeer. Dit laatste zal ondersteund moeten worden door controle-systemen van de bedrijfstaking en/of door wettelijke voorschriften. In dit verband zijn de Warenwet en de Landbouwkwaliteitswet van betekenis. Bedrijfstakingmarketing kan in deze een wetgeving bevorderen, die de kwaliteit van het generiek produkt versterkt.

De overwegingen die genoemd zijn om Bedrijfstakingmarketing ten aanzien van produkteigenschappen te voeren, gelden ook voor de verpakking. Er kunnen gemeenschappelijke afzetbelangen in het geding zijn bij het benutten van een bepaald soort verpakking, denk aan fles tegenover kartonverpakking bij melk. Gemeenschappelijke belangen vloeien ook voort uit de samenhang tussen de doorstuwingskosten van produkten en de uniformiteit in verpakkingsmateriaal, in vorm en in inhoudsmaten. Ook op die punten is Bedrijfstakingmarketing zinvol.

De *prijs* is een klassiek onderwerp van Bedrijfstakingmarketing in de landbouw. Ondoorzichtigheid van de markt en technologische of psychologische starheden in productie en verbruik kunnen de besturing van vraag en aanbod door de prijs belemmeren. Vertraagde aanbodsreacties op de prijs vloeien in de landbouw ook voort uit de lange duur van het produktieproces.

Variatie in de opbrengst per ha als gevolg van klimatologische invloeden kan bovendien ongewenste prijsschommelingen voor landbouwprodukten in de hand werken. Voorgaande punten gelden onder de marktform van volledige mededinging te meer, omdat kleine producenten vrijwel geen rekening houden met produktiebeslissingen van hun collega's. Bedrijfstakingmarketing kan deze problemen aanpakken door het doorzichtig maken van de markt, marktinformatie, en door het bevorderen van logistieke voorzieningen, voorraad en transport, die een flexibele aanpassing van het marktaanbod aan de vraag mogelijk maken. Valt langs deze weg onvoldoende aanpassing tussen vraag en aanbod te bewerkstelligen, dan zal Bedrijfstakingmarketing er op gericht zijn om via het marktaanbod de prijs van het generiek produkt te beïnvloeden. Men kan de ondernemingen adviseren over uitbreiding dan wel inkrimping van hun produktie. Dit middel is weinig indringend en vaak niet effectief. Een verdergaand alternatief is dat men het marktaanbod beperkt, indien de marktprijs op een 'onverantwoord' laag niveau ligt. Het minimum prijs-systeem van de Nederlandse Groente- en Fruitveilingen is hiervan een voorbeeld. Nog verder gaan marktordenende maatregelen die erop gericht zijn om voor het totale marktaanbod een gemiddeld verantwoord prijs te realiseren. Marketing Orders en Marketing Agreements in de Verenigde Staten zijn hiervan reeds genoemde voorbeelden. Ook Marketing Boards met een afzetmonopolie in de binnenlandse en/of buitenlandse markt hebben soms prijsstabilisatie als doelstelling.

Terwijl enerzijds prijsbeleid als onderdeel van bedrijfstakmarketing vaak slecht functioneert indien dit geschiedt door middel van adviezen aan ondernemingen, roepen anderzijds vergaande bevoegdheden van bedrijfstakorganen in deze maatschappelijke weerstanden op. Bedrijfstakbeleid gericht op een aantrekkelijk prijsniveau door productiebeheersing kan strijdig zijn met consumentenbelangen, kan de concurrentie tussen de ondernemingen van de bedrijfstak verzwakken en kan in strijd zijn met de richtlijnen van de Europese Gemeenschap. In Nederland hebben Produktschappen dan ook geen algemene bevoegdheden om prijzen vast te stellen. In een beperkt aantal gevallen, zoals consumptiemelk en brood, heeft de minister aan Produktschappen speciale volmachten gegeven om minimumprijzen vast te stellen.

Bij homogeen oligopolie zal op Bedrijfstakniveau ook behoefte bestaan aan bedrijfstakbeleid, gericht op het vermijden van desastreuze prijsconcurrentie. De micro-economische theorie heeft hiervoor een aantal oplossingen ontwikkeld. In de praktijk bevordert het beperkt aantal aanbieders informeel overleg en samenwerking over aanbodbesturing, eventueel zelfs kartelvorming. Bedrijfstakmarketing ten aanzien van de prijs kan in oligopolistische markten ook gericht zijn op afspraken over de vorm van prijsconcurrentie, zoals ten aanzien van kortingen of prijsreklame.

*Collectieve reclame en verkoopbevordering* voor het generiek produkt worden veel gebruikt in Bedrijfstakmarketing. Zij zijn met name zinvol indien het betreffende produkt duidelijke groeimogelijkheden bezit, of indien structurele afzetproblemen in de markt bestaan. Zij zijn effectief indien de produkten van de ondernemingen in de Bedrijfstak homogeen zijn ten aanzien van de produktkarakteristiek, waarop de reclameboodschap zich richt. Bij sterke produktheterogeniteit, zoals bij de marktvormen van monopolistische concurrentie en heterogeen oligopolie, zal merkreklame door individuele ondernemingen dan ook meer betekenis hebben dan collectieve reclame voor het generiek produkt. Naarmate produktheterogeniteit in de bedrijfstak toeneemt, zal reclame voor het generiek produkt meer gericht zijn op algemene produktkarakteristieken, algemene gebruikssituaties en gebruiksmogelijkheden.

Er zij nogmaals benadrukt dat collectieve reclame-inspanningen moeten passen in het totale marktbeleid voor het generiek produkt. Dit geldt ook indien de overige marketing-instrumenten vooral door de individuele ondernemingen en niet of slechts beperkt in Bedrijfs-



takmarketing worden benut. Collectieve reclame moet dan sporen met het marktbeleid van de individuele ondernemingen in de bedrijfstak.

Beslissingen over de plaats waar en over het tijdstip waarop producten in de markt worden aangeboden, liggen normaliter bij de individuele ondernemingen. Deze *distributievraagstukken* zijn in Bedrijfstakmarketing wel aan de orde, indien zij door individuele ondernemingen van de bedrijfstak zijn overgedragen aan een bedrijfstakorgaan, zoals een Marketing Board. Gezamenlijke distributie door de ondernemingen van een Bedrijfstak kan zich ook in bepaalde exportmarkten of in de introductiefase van een produkt voordoen.

Buiten dergelijke speciale situaties, waarin distributiebeslissingen op het niveau van de bedrijfstak worden genomen, kan Bedrijfstakmarketing ook vaak in algemene zin een bijdrage leveren aan een doelmatige en doeltreffende distributie. Onder meer kan Bedrijfstakmarketing bijdragen tot een zo goed mogelijke infrastructuur ten behoeve van transport en voorraad. Bedrijfstakmarketing zal zich om die redenen ook inzetten voor de standaardisatie van verpakking en transportmethode in een bedrijfstak. Bedrijfstakmarketing is in deze ook gewenst ten behoeve van goed overleg van een bedrijfstak met de overheid of met andere relevante instanties over dergelijke aangelegenheden.

### *Institutionalisering van Bedrijfstakmarketing*

Om taken, zoals in het voorgaande beschreven, te vervullen zal Bedrijfstakmarketing op een of andere wijze geïnstitutionaliseerd moeten zijn. Deze institutionalisering zal onder meer afhangen van de te vervullen functies. Elders hebben wij deze functies gesystematiseerd van a) minimaal een Marketing Informatie Systeem voor het generiek produkt bijhouden tot b) maximaal alle marketingbeslissingen voor het generiek produkt nemen, met c) een aantal tussenliggende posities, die gekenmerkt zijn door toenemende verantwoordelijkheid van het Bedrijfstakorgaan voor de marketing van het generiek produkt (Meulenberg, 1981a). Er zij benadrukt dat de maximale positie niet identiek is met de optimale positie.

De institutionalisering van Bedrijfstakmarketing zal erop gericht moeten zijn om de opgedragen functies zo goed mogelijk uit te oefenen. In beginsel kan men hiertoe vier categorieën bedrijfstakorganen onderscheiden: a) overheidsinstanties, zoals verkooporganisaties van de overheid, b) bedrijfstakorganen, die door de overheid met be-

paalde wettelijke bevoegdheden zijn toegerust, zoals produktschappen, c) bedrijfstakorganen, die op een privaatrechtelijke basis berusten, zoals het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, en d) niet op een wettelijke basis stoelende organen, zoals het 'Marketing Team' voor de Nederlandse Bloemisterij. De keuze uit deze alternatieven zal mede door de heersende economische orde worden bepaald. Binnen dit maatschappelijk kader zal de institutionalisering gericht moeten zijn op doelmatige en doeltreffende uitoefening van marketingfuncties. Dit houdt in dat het betreffende bedrijfstakorgaan van voldoende financiële middelen wordt voorzien door de ondernemingen uit de bedrijfstak. Ook zal een dergelijk orgaan voldoende bevoegdheden moeten bezitten om het voor de bedrijfstak vastgestelde beleid te effectueren.

Een onderneming kan volgens Stern en Ansary (1982, p. 274) in een afzetkanaal macht ontlenen aan: beloning, deskundigheid, identificatie, legitimitieit en dwang. Deze bronnen van macht zullen afhankelijk van de wijze van institutionalisering meer of minder aanwezig zijn in een bedrijfstakorgaan belast met Bedrijfstakmarketing. Het komt ons voor dat een dergelijk bedrijfstakorgaan in beginsel zijn macht moet ontlenen aan zijn deskundigheid en aan de mogelijke beloning, die de ondernemingen ervan verwachten. De mate waarin de ondernemingen zich met een Bedrijfstakorgaan identificeren en de activiteiten ervan als legitiem ervaren kan hierop een positieve invloed uitoefenen. Dwang is een machtsbron die slechts moet worden benut als eventueel noodzakelijk middel om andere machtsbronnen, beloning en deskundigheid, tot hun recht te laten komen. De medewerking van alle leden uit de bedrijfstak kan immers onder bepaalde omstandigheden wenselijk zijn om een optimale Bedrijfstakmarketing voor ieder individueel lid te bewerkstelligen. In bepaalde gevallen kan immers zonder dwang van het Bedrijfstakorgaan het zogenaamde 'prisoner's dilemma' verhinderen dat ondernemingen op vrijwillige basis hun beslissingen afstemmen op het voor de bedrijfstak als geheel meest wenselijke beleid. Wij willen dit met het volgend theoretisch voorbeeld illustreren.

Twee ondernemingen A en B kunnen door samenwerking, bijvoorbeeld door produktiebeheersing of collectieve reclame, tot een hogere winst komen. Werkt A echter uiteindelijk niet, maar B wel mee aan het gezamenlijk ontwikkelde plan, dan profiteert A van de inspanning van B zonder zelf kosten te maken en realiseert B minder dan volgens het samenwerkingsplan mogelijk is. De hypothetische winst van A en B is in de volgende 'Pay off'-matrix weergegeven.

Kunnen A en B niet op elkaars medewerking rekenen, dan zullen beiden bij het hanteren van een maximin-strategie besluiten om niet mee te doen aan een gezamenlijk plan. De vrijblijvendheid van de eventuele medewerking aan een gezamenlijk plan verhindert dan dat een voor beiden aantrekkelijke samenwerking van de grond komt.

*Winst van A en B, al naar gelang zij uiteindelijk wel of niet aan een gezamenlijk plan meewerken (voor toelichting, zie tekst)\**

		B	
		wel	niet
A	wel	10,10	7,11
	niet	11,7	8,8

\* 1e cijfer per cel is de winst van A, het 2e cijfer per cel is de winst van B.

De macht van het bedrijfstakorgaan op grond van de beloning, die de bedrijfstakleden uit Bedrijfstakmarketing ervaren, wordt verzwakt door het feit, dat deze beloning niet altijd als direct gevolg van Bedrijfstakmarketing waarneembaar is voor de leden. De resultaten van Bedrijfstakmarketing openbaren zich immers vooral indirect, als verbetering van de marketingomgeving van de individuele ondernemingen. De vermoede betekenis van diverse machtsbases bij verschillende institutionalisering van Bedrijfstakmarketing is in schema 2 weergegeven.

Ten aanzien van beloning en deskundigheid zien wij *in beginsel* geen verschillen tussen de vier vormen van institutionalisering. Een belangrijk punt lijkt ons wel dat overheidsinstanties en PBO-organen binnen de bij wet toegekende bevoegdheden een bepaald gedrag aan de bedrijfstakleden kunnen opleggen. Een voorbeeld hiervan zijn bestemmingsheffingen van Produktschappen ten behoeve van reclame en onderzoek. Privaatrechtelijke organisaties kunnen dit ook voor de aangesloten leden doen, mits deze hun lidmaatschap niet beëindigen. De band van de leden met een door hen zelfstandig gekozen privaatrechtelijke organisatie lijkt sterker dan die van de leden met een publiekrechtelijke organisatie, waarvan zij verplicht lid zijn. De identificatie van leden met een privaatrechtelijke organisatie, die Bedrijfstakmarketing uitvoert, lijkt daarom in het algemeen sterker dan die met een publiekrechtelijk orgaan.

**Schema 2** *Machtsbases bij verschillende institutionalisering van Bedrijfstakmarketing*

<i>Institutionalisering</i> \ <i>Machtsbasis</i>	<i>Beloning</i>	<i>Deskundigheid</i>	<i>Identificatie</i>	<i>Legitimititeit</i>	<i>Dwang</i>
Overheidsinstantie	In beginsel		o	++	++
Publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie /Marketing Board	geen samenhang met		+	+	++
Privaatrechtelijke organisatie (Coöperatie /Vereniging)	institutionalisering		++	+	+
Informele structuur			-	-	=

++ : zeer sterk

+ : sterk

o : neutraal

- : zwak

= : zeer zwak

Uit marketingoverwegingen lijkt geen algemene voorkeur voor één van de vier vormen van institutionalisering in schema 2 gerechtvaardigd. Wij baseren dit op de overweging dat de hoofdpijlers van een bedrijfstakorgaan, belast met Bedrijfstakmarketing deskundigheid en beloning voor de leden moeten zijn.

De overige sterke en zwakke punten kunnen wel in concrete marktsituaties tot een voorkeur voor een bepaalde institutionalisering van Bedrijfstakmarketing leiden. Een algemene conclusie laten zij echter niet toe. Voorgaande overwegingen onderstrepen wel het overwegend belang van goede dienstverlening door en deskundigheid van het betreffende bedrijfstakorgaan.

## **De toekomst van Bedrijfstakmarketing in de landbouw**

Bedrijfstakmarketing treft men in de Nederlandse landbouw op uiteenlopende wijze aan: Produktschappen, Bedrijfsschappen, het Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen, de Nederlandse Wolfederatie, het Marketing Team van de Nederlandse Bloemisterij zijn enkele voorbeelden. Vele hiervan zijn ontstaan in marktsituaties, gekenmerkt door de marktform van volledige mededinging en door groeiende afzetmogelijkheden. Thans worden zij geconfronteerd met meer oligopolistische structuren in verwerkende industrie, handel en marktwezen, terwijl zich bij de afzet van diverse produkten structurele problemen voordoen. De behoefte aan produktinnovatie en aan nieuwe exportmarkten gaat hiermee samen.

Op grond van deze ontwikkelingen kunnen aan Bedrijfstakmarketing in de landbouw de volgende eisen worden gesteld.

- Bedrijfstakmarketing zal vanuit het Marketing Managementconcept moeten worden gevoerd; een geïntegreerd beleid ten aanzien van de totale 'Marketing Mix' van het generiek produkt moet als leidraad dienen. Ook indien een bedrijfstak slechts activiteiten voor een bepaald marketing-instrument, zoals reclame, aan een bedrijfstakorgaan toevertrouwt, zullen deze activiteiten moeten worden uitgevoerd binnen een totaal marketingplan voor het generiek produkt dat door de bedrijfstak wordt aanvaard.
- Bedrijfstakmarketing zal meer oog moeten hebben voor de structurele ontwikkelingen in het generiek produkt. Belangrijke innovaties zijn immers vaak innovaties op het niveau van het generiek produkt. Dit vereist onderzoek waarvan de overheadkosten vaak te hoog zijn voor individuele ondernemingen in de Nederlandse landbouw en voedingsmiddelenindustrie. Op hetzelfde vlak ligt de noodzaak voor een evenwichtige internationale afzetspreiding en structurele uitbouw van de export. Ook in dat opzicht zal een bedrijfstakorgaan nieuwe activiteiten moeten stimuleren en in de beginfase moeten ondersteunen.
- Bedrijfstakmarketing zal in de toekomst eventuele maatschappelijk nadelige gevolgen van bepaalde aspecten van de marketing van het generiek produkt nauwlettend moeten volgen. Het zal ook de kosten van maatregelen op dit gebied aan de consument duidelijk moeten maken. De dialoog met overheid en consumenten te dien aanzien moet worden versterkt.
- Bedrijfstakmarketing zal moeten erkennen dat concrete produktvernieuwingen vaak uit de creativiteit van individuele ondernemin-

- gen voortvloeien. Het zal deze creativiteit moeten stimuleren en ondersteunen door dienstverlening van meer algemeen karakter. Het mag deze creativiteit van nieuwe ondernemingen niet blokkeren door gevestigde belangen te bevoordelen.
- De bedrijfstakorganen, betrokken bij Bedrijfstakmarketing, zullen hun beleid en dienstverlening soepel moeten aanpassen aan de structurele ontwikkeling in ondernemingsgrootte en aan de dienstverlening van de overheid. Dit geldt met name wegens de verdergaande concentratie in handel en industrie.
  - De bedrijfstakorganen, betrokken bij Bedrijfstakmarketing, zullen met name de dienstverleningen op het gebied van marketing-informatie over het generiek produkt moeten versterken. Dit betreft zowel het verzamelen en het analyseren van marktgegevens als het verstrekken van informatie.

## Literatuur

- Abbott, J. C. en H. C. Creupelandt, 1966. *Agricultural Marketing Boards: Their Establishment and Operations*. FAO (Marketing Guide nr. 5), Rome.
- Besch, M., 1981. *Agrar-Marketing*. *Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis* 3 (1) (januari), p. 27-36.
- Campbell, K. O., 1973. *Agricultural Marketing and Prices*. Cheshire Publishing Pty Ltd., Melbourne.
- Currie, J. M. en S. Hoos, 1979. *Marketing Boards: A Comparative Summary*. In: Hoos, S. (ed), *Agricultural Marketing Boards: An International Perspective*. Ballinger Publishing Company, Cambridge (Mass.).
- Dobson, W. D. en L. H. Salathe, 1979. *The Effects of Federal Milk Orders on the Economic Performance of U.S. Milk Markets*. *American Journal of Agricultural Economics* 61 (2) (mei), p. 213-228.
- Hoos, S., 1979. *Introduction and Overview*, In: Hoos, S. (ed), *Agricultural Marketing Boards: An International Perspective*. Ballinger Publishing Company, Cambridge (Mass.).
- Izraeli, D. en J. Zif, 1977. *Societal Marketing Boards*. John Wiley, New York.
- King, W. R., 1977. *Marketing Management Information Systems*. Mason/Charter Publishers Inc. 1977, New York.
- Kohls, R. L. en W. D. Downey, 1972. *Marketing of Agricultural Products*, 4th Ed.. Macmillan Publishing Co. Inc., New York.
- Landau, S., 1966. *Institutionalized Monopolies in Agriculture, a Comparative Study of a Developed and Developing Economy*, Thesis. Institute of Social Studies, The Hague.
- Meulenberg, M., 1981 (a). *Produktschappen in Nederland, I en II*. *Landbouwkundig Tijdschrift* 93 (maart, april), p. 80-86, en 113-120.

- Meulenberg, M., 1981 (b). Marketing op het niveau van de bedrijfstak, wenselijkheden en mogelijkheden. *Markeur* 3 (oktober). p. 6-10.
- Morley, J. A. E., 1967. Marketing Boards, In: Warley, J. K. (ed), *Agricultural Producers and Their Markets*. Basil Blackwell, Oxford.
- SER, Jaarverslag 1980. Den Haag.
- Stern, L. W. en A. F. El Ansary, 1982. *Marketing Channels*, 2nd. ed.. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs (N.J.).
- Termorshuizen, J. G., 1982. *Het consumentengedrag met betrekking tot Melk*. Wageningen.
- Yon, B., 1976. *Marketing agro-alimentaire*. Dalloz, Parijs.