

Marktoriëntatie van de agrarische productie in Nederland

Gert van Dijk, Thieu Meulenberg en Cees Veerman

Inleiding

De Hoogh: technische ontwikkeling vereist overheidssturing

Bij vele gelegenheden en met grote betrokkenheid heeft De Hoogh gewezen op de technische ontwikkeling als drijvende kracht achter de veranderingen van de landbouw in geïndustrialiseerde landen. De nauwe samenhang tussen technologie, wetenschappelijk onderzoek en commerciële belangen leidt tot een snelle toename van de efficiency van arbeid, grond en kapitaal (De Hoogh, 1986). Tegenover de stijging van de productiecapaciteit staat geen evenredige uitbreiding van de koopkrachtige vraag naar agrarische producten. De productiecapaciteit moet dus worden ingekrompen. Dit gaat echter moeizaam. De agrarische productie komt nu eenmaal tot stand in vele (verhoudingsgewijs) kleine eenheden, gezinsbedrijven. Bedrijfs hoofden hebben geen of weinig alternatieven voor hun arbeid. Hun arbeid heeft buiten de landbouw een te geringe marktwaarde en niet zelden treedt bij tussentijdse bedrijfsbeëindiging een groot kapitaalverlies op. Daarom gaan bedrijven ondanks verslechtering van de ruilvoet en van hun inkomenssituatie door. Met technologische vernieuwing proberen ze voortdurend hun kosten te verlagen. Maar produktiekostenverlaging leidt ook steeds weer tot stijgende grondprijzen. Stijgende grondprijzen zijn het gevolg van de druk tot schaalvergroting die wordt veroorzaakt door ondeelbaarheden in de factor (gezins)arbeid als gevolg van technologische ontwikkeling. Op de bedrijven is de acceptatie van technische ontwikkeling het gevolg van de druk tot verlaging van de kostprijs per eenheid produkt. Dit leidt tot productieverhoging en, vervolgens, prijsdaling. En zo ontstaat de agrarische tredmolen, die de bekende landbouweconoom Cochrane heeft beschreven als: 'ever-expanding output and continuous disequilibrium' (Cochrane, 1959, 1965).

In de periode sedert de Tweede Wereldoorlog is de agrarische werkgelegenheid drastisch verminderd. Groei van de overige sectoren van de westerse economieën kon echter veel van de 'vrijkomende' arbeid opnemen. Thans is echter in de EG aan de orde wat in de VS al veel eerder moest worden toegepast, het uit productie nemen van grond, wat veel moeizamer wordt gerealiseerd (De Hoogh, 1987). Het is dan ook duidelijk dat het voeren van landbouwbeleid in deze zo zeer op technologische vernieuwing drijvende samenleving een noodzaak is. Een 'vrije' markt is volgens De Hoogh niet in staat tot sturing zonder dat daarbij situaties ontstaan die maatschappelijk onacceptabel worden geacht.

Bovendien heeft De Hoogh er op gewezen dat, mede door de naar binnen gerichte landbouwpolitiek in de geïndustrialiseerde landen, problemen in ontwikkelingslanden ontstaan. Omdat alleen de koopkrachtige vraag telt is er elders honger terwijl hier de overproductie vrijwel onbeheersbaar is. Tevens worden de westerse markten afgeschermd tegen invoer uit arme landen (De

Hoogh, 1983). Deze landen missen dus de kans om 'op gang te komen' en een verbetering van de agrarische produktiviteit te realiseren.

De Hoogh gaat er in zijn analyses vanuit dat de primaire agrarische produktie plaatsvindt onder voorwaarden die kunnen worden gekarakteriseerd als atomistische concurrentie. Iedere ondernemer neemt beslissingen op basis van individuele risicoacceptatie en schattingen met betrekking tot de toekomstige ontwikkelingen. Het geaggregeerd resultaat blijkt af te wijken van deze verwachtingen. Daarom is marktordening, collectieve beleidsvorming met betrekking tot de agrarische markt, noodzakelijk. Daaraan kan nog een argument worden toegevoegd. Recent is scherp duidelijk geworden dat niet-geprijsde goederen (schone lucht, water, grond) óók schaars zijn en dat externe effecten alleen door overheidsingrijpen geïnternaliseerd kunnen worden in de prijsvorming, zodat de genoemde goederen niet langer op grove wijze verspild worden.

Volgens De Hoogh is in feite een wereldwijde harmonisatie van de landbouwpolitiek de enige begaanbare weg om tot een rechtvaardiger verdeling van ontwikkelings- en inkomensmogelijkheden te komen. Een vrije markt als zodanig kan zo'n rechtvaardiger verdeling nooit realiseren. Een vrije markt kan immers alleen redelijke en rechtvaardige resultaten opleveren als zo'n coördinatie-mechanisme in spelregels en machtsevenwichten is ingekaderd. Alleen in een samenleving die haar solidariteit in werkbare instituties heeft vastgelegd kan 'vrijemarktachtige' sturing van de economische krachten en machten tot iets goeds leiden, of tenminste tot iets acceptabels (De Hoogh, 1979). De Hoogh wenst dus uitdrukkelijk normatieve kaders te hanteren om het economische proces bij te sturen (De Hoogh, 1984). En deze kaders moeten ook zonodig afgedwongen kunnen worden. De landbouw is te zien als een gewone economische sector, maar ook als beheerder van landschap en milieu. De visie van De Hoogh benadrukt bij deze aspecten de noodzaak van sturing van de overheid. Hierdoor moeten duurzaamheid, veiligheid en doelmatigheid van het gebruik van produktiefactoren worden bevorderd. De maatschappelijke behoeften worden het best in het beleid van het agrarisch bedrijfsleven opgenomen wanneer de overheid sturend optreedt. De overheid treedt dus ook op ter bescherming van de consument.

Aan de omzetting van de maatschappelijke ontwikkelingen in behoeften, normen en waarden, via het marktmechanisme, in het beleid van het agrarisch bedrijfsleven heeft De Hoogh in zijn wetenschappelijk werk betrekkelijk weinig aandacht besteed. Sturing van de agrarische produktie via marktmechanismen is echter effectiever dan overheidsbeleid — mits aan een aantal voorwaarden is voldaan. In deze bijdrage zullen wij, anders dan De Hoogh, de sturing van de produktie beschouwen vanuit de veronderstelling dat markt oriëntatie veruit te prefereren is. Wij tekenen daarbij wel aan dat het nooit óf/óf kan zijn. Er is altijd de noodzaak van overheidsbemoeienis voor een efficiënt marktmechanisme.

Kan de markt structurele ontwikkelingen in de agrarische produktie sturen?

De analyse van De Hoogh en de oplossingsrichting die hij voorstelt hebben vooral betrekking op 'strategische' of 'basislandbouw'. De 'strategische landbouw'

wordt gekenmerkt door hoofdzakelijk grondgebonden produktie, door nauwe relaties met regionale (plattelands)economieën en door produkten die als grondstoffen kunnen worden getypeerd. Deze agrarische grondstoffen worden in grote hoeveelheden van homogene kwaliteit voortgebracht. Zij zijn vaak goed substitueerbaar met andere agrarische grondstoffen en spelen een cruciale rol in het kader van de wereldvoedselvoorziening. Hoewel een belangrijk gedeelte van de Europese landbouw karakteristieken van strategische landbouw heeft, tracht men zich in diverse gebieden van West-Europa door kwaliteitsverbetering en produktdifferentiatie hieraan te onttrekken. Deze marktorientatie betreft zowel de fase van de agrarische produktie als de fase van de verwerking van deze agrarische produkten.

Sectoren van de Nederlandse landbouw waarin de markt belangrijke sturing aan de ontwikkeling van de produktie heeft gegeven zijn bijvoorbeeld de tuinbouw en de pootaardappelteelt. Het ontbreken van 'zware' marktordeningen voor deze sectoren van de landbouw heeft sturing door de markt beter mogelijk, maar ook meer noodzakelijk gemaakt.

Wij mogen echter onze ogen niet sluiten voor de verbeteringen die in veel sectoren van de landbouw mogelijk zijn ten opzichte van de huidige situatie. Onder het regiem van het gemeenschappelijk landbouwbeleid ligt het zwaartepunt van (landbouw)wetenschappelijke en -technologische ontwikkeling bij de grondgebonden produktie. Dit heeft ertoe geleid dat de grondproduktiviteit een dominante plaats in het agrarisch management ging innemen. Onder het inkomensgerichte prijsbeleid van de EG voor grondgebonden produkten kwamen de verschillen in bedrijfsefficiëntie tot uiting in de grondprijzen. Voor een bedrijf werd de grond zo de meest schaarse produktiefactor. Daarbij kwam dat het markt- en prijsbeleid tot een heel bijzondere marktsituatie aanleiding gaf, omdat ook de lagere kwaliteiten tot de inkomensondersteunende mechanismen werden toegelaten. Hierdoor werd biologisch-technische innovatie gestimuleerd. Veel onderzoek- en ontwikkelingswerk in toeleveringsbedrijven aan de landbouw richtte zich op generieke produktie-efficiëntie. Investerings- en produktie-efficiëntie waren een veilige aangelegenheid, omdat afzet immers nagenoeg verzekerd was.

Het gemeenschappelijk landbouwbeleid heeft de markten van een aantal landbouwprodukten aanzienlijk verstoord, zowel ten aanzien van kwantiteit als ten aanzien van kwaliteit. Het beleid heeft de landbouw nogal ongevoelig gemaakt voor ontwikkelingen in de maatschappelijke behoeften. De tegenwoordige politieke trends ten aanzien van milieuzorg, gezondheid en ethische inkadering van produktie zijn niet onafhankelijk van de beleidsomstandigheden. Zij zijn mede een uitvloeisel van te weinig aandacht van landbouw en agribusiness voor de wensen van consumenten en van de maatschappij in het algemeen.

Marktorientatie is in de eerste plaats consumentenorientatie. Op grond van de visie dat marktorientatie van groot belang is voor de Nederlandse landbouw lijkt het derhalve nuttig om na te gaan of en hoe consumentenorientatie kan worden gerealiseerd. Wij willen daarom nader ingaan op de veranderende consument van voedingsmiddelen en op de karakteristieken van een consumentgeoriënteerde agrarische bedrijfskolom. Wij hopen duidelijk te maken dat er voor de Nederland-

se landbouw goede mogelijkheden bestaan voor een marktgeoriënteerd ondernemingsbeleid. Hoewel wij erkennen dat het ingrijpen van de overheid in bepaalde aspecten van het marktgebeuren met betrekking tot agarische produkten onvermijdelijk is, menen wij dat de Nederlandse landbouw de mogelijkheden van marktgeoriënteerde strategieën moet gaan benutten.

Trends in het consumentengedrag: hun betekenis voor de marketing van voedingsmiddelen

Marktgeoriënteerde landbouw is in één zin samen te vatten: produceren wat wordt gevraagd. Wat zijn nu de belangrijke consumententrends, die de produktie van voedingsmiddelen in de komende jaren moeten sturen? In de dagelijkse marketingpraktijk horen en lezen wij over een veelheid van trends, die soms zelfs tegenstrijdig lijken. Veel trends en rages zijn echter een uitvloeisel van twee onderstromen, die ook in de komende jaren het consumentengedrag in sterke mate zullen beïnvloeden:

- de opkomst van het kwaliteitsdenken ten aanzien van produkten en diensten;
- een tendens enerzijds tot homogeniseren en anderzijds tot individualiseren.

Het kwaliteitsdenken van de levensmiddelenconsument

De economische groei in West-Europa sinds de jaren zestig heeft tot een hoog welvaartspeil geleid. In samenhang hiermee is het aandeel van voeding in de totale consumptieve bestedingen gedaald. Het groeiend inkomen wordt besteed aan meer kwaliteit, dienstverlening en variatie in de consumptie van voedingsmiddelen. Producenten en handel hebben deze ontwikkeling mogelijk gemaakt door een overvloedig aanbod van voedingsmiddelen, zowel naar hoeveelheid als naar variatie in soorten, maten en merken. Westeuropese consumenten kunnen op zeer uiteenlopende wijze in hun behoeften voorzien. De consument van voedingsmiddelen is in een keuzemaatschappij beland. Het hogere opleidingsniveau en een kritischer instelling, gevoed door informatie van consumentenorganisaties, versterken het kwaliteitsdenken van consumenten ten aanzien van allerlei produktaspecten. Men zou kunnen tegenwerpen dat consumenten voedingsmiddelen niet bewust kiezen, maar deze vaak in routine of met lage betrokkenheid kopen. Het wezenlijke is echter dat consumenten ontvankelijker zijn geworden voor kwaliteitsaspecten en dat producenten en detailhandel hier rekening mee moeten houden wil men de markt niet aan de concurrent verspelen.

Kwaliteit is een concept met uiteenlopende interpretaties. Zo is produktkwaliteit onder meer gedefinieerd als de mate van uitblinken, of als de mate waarin een produkt geschikt is om in een bepaalde consumentenbehoefte te voorzien (zie voor een beschouwing dienaangaande : Steenkamp, 1989). Kwaliteit is dus een indicatie van de mate waarin een produkt bepaalde fundamentele waarden van de consument kan vervullen zoals : het kunnen genieten, het gezond zijn, een schoon milieu, het vrij zijn, doelmatigheid en vooruitgang.

Maatschappelijke trends in waarden en levensstijl werken door in het kwaliteits-

oordeel van consumenten. Zo voltrekt zich thans een versterking van het kwaliteitsdenken op het gebied van bezorgdheid voor het milieu (verpakking), voor het dierlijk welzijn (scharreelprodukten), voor de eigen gezondheid (vers, licht), maar ook voor het bijzondere (culinair), het gemak (magnetron) en voor flexibiliteit in de consumptie ('grazing'). Een produkt kan niet uitmunten op al deze eigenschappen. Kwaliteitsbeleid ten aanzien van voedingsmiddelen moet dan ook samengaan met marktsegmentatie. Men denke bijvoorbeeld aan het toespitsen van produkten op gezondheidsbewuste dan wel op smaakbewuste consumenten.

Een tendens tot enerzijds homogeniseren en anderzijds individualiseren

De waarden en levensstijl van de Westeuropese consument ontwikkelen zich op een aantal punten in dezelfde richting. Men denke bijvoorbeeld aan de toenemende betrokkenheid van de Westeuropese consument bij milieu en gezondheid. Als zodanig is er sprake van homogenisering in het waardenpatroon en in het gedrag van consumenten. Dit vergroot de mogelijkheid voor internationale produkten en merken.

Daarnaast vertonen consumenten de neiging om zich te individualiseren in de wijze waarop zij dergelijke algemene trends inhoud geven. De drang naar zelfontplooiing bevordert het streven naar een eigen consumptiepatroon. De grotere welvaart maakt het mogelijk om deze behoefte te actualiseren. De ontwikkelingen in de produktietechnologie, denk aan automatisering van processen, maken flexibiliteit in de produktie tegen aanvaardbare kosten mogelijk.

Dit vergroot de variatie in merken, soorten en variëteiten binnen produktcategorieën zoals vlees, brood en dergelijke.

Kunnen consumenten wel vaststellen wat produkten voor hen kunnen betekenen?

De genoemde consumentenontwikkelingen leiden niet zonder meer tot een spontane consumentenvraag naar specifieke nieuwe produkten. Zij bevorderen echter dat nieuwe produkten die op deze ontwikkelingen inspelen op meer effectieve vraag mogen rekenen. Hierbij moeten echter een aantal kanttekeningen worden gemaakt.

Een oriëntatie op de behoeften en wensen van de consument zal door producenten slechts worden nagestreefd indien zij hiervoor worden beloond. Een dergelijke beloning steunt op de aanwezigheid van aantoonbare kwaliteitsverschillen (fysiek of psychologisch), maar is tevens afhankelijk van voldoende marktdoorzichtigheid en concurrentie. Slechts dan zullen betere produkten een premie krijgen ten opzichte van mindere produkten en deze mindere produkten eventueel uit de markt verdringen. In de markt van veel voedingsmiddelen bestaat scherpe concurrentie omdat er overcapaciteit in de produktie bestaat, omdat produktietechnologie en produkteigenschappen niet exclusief zijn en producenten met elkaar wedijveren voor een plaats op het winkelschap. Wordt daarentegen door landbouwpolitieke maatregelen het aanbod van landbouwprodukten van lage kwaliteit in stand gehouden, dan verduistert dit de sturende werking van het consumentengedrag.

Ook zijn consumenten soms niet bij machte, of uit oogpunt van tijdgebrek niet

bereid, om in het kader van een koopbeslissing nauwkeurig vast te stellen welk verband er bestaat tussen fysieke produkteigenschappen en behoeftebevrediging. De literatuur over het consumentengedrag karakteriseert de aankoop van frequent gekochte produkten, zoals voedingsmiddelen, als routinegedrag of soms zelfs als aankoop onder lage betrokkenheid. In dat geval moet de consument bewust gemaakt worden van de nieuwe produkteigenschappen, die beter inspelen op veranderde waarden en behoeften van consumenten. Bij sommige produkten is de consument niet bij machte om bepaalde eigenschappen op de juiste waarde te beoordelen. Zo kan zich het effect van bepaalde positieve of negatieve 'gezondheidseigenschappen' van voedingsmiddelen pas op lange termijn manifesteren. Produktinformatie en merkenbeleid zijn om die reden van belang om de consument bij zijn keuze te begeleiden.

Ten slotte moet worden opgemerkt dat externe effecten voortvloeiend uit de produktie en het gebruik van voedingsmiddelen de consument meestal slechts indirect raken. Consumenten kunnen zulke externe effecten vaak niet overzien. Milieuvervuiling door produktiewijze en produktafval raakt de consument minder direct dan de smaak van een produkt. Voor een effectieve sturing door het consumentengedrag van de milieu-eigenschappen van produktie en produkt zullen de milieukosten in het marktproces geïnternaliseerd moeten worden. De rol van de overheid is hiervoor onontbeerlijk.

Het voorgaande onderstreept de noodzaak van een goed geïnformeerde consument. Ondernemingen, consumentenorganisaties en overheid spelen in dit informatieproces een belangrijke rol. Zij dienen hierbij de werking van de markt te bevorderen en niet te belemmeren.

Enige ontwikkelingen in levensmiddelenindustrie en -detailhandel

Consumentenveranderingen worden via de industrie en handel aan de landbouw doorgegeven. Vooraleer hierop in het volgende hoofdstuk in te gaan, willen wij een aantal relevante ontwikkelingen in industrie en detailhandel belichten.

De marktstructuur van de voedingsmiddelenindustrie evolueert naar een beperkt aantal ondernemingen die voldoende groot zijn om schaalvoordelen in de produktie te kunnen realiseren en in de Europese markt sterke marktposities in te nemen. Deze ondernemingen trachten door produktkwaliteit, produktdifferentiatie, service en goed 'account management' hun marktpositie te versterken. Het voeren van sterke merken steunend op produktkwaliteit en reclame-inspanningen wordt een belangrijk wapen in de concurrentie. Naast deze grote ondernemingen functioneren op specifieke marktsegmenten kleine ondernemingen vaak met veel succes.

Wel dient te worden opgemerkt dat een aantal ondernemingen in de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie het stadium van aanbieder van gestandaardiseerde basisprodukten tegen concurrerende prijzen nog niet is gepasseerd.

Zij zullen grote inspanningen moeten plegen om aansluiting te vinden bij de genoemde structurele trends in de markt. Voor een beperkt aantal ondernemingen liggen er mogelijkheden door zich te richten op specifieke marktsegmenten, zoals op de afzet onder 'private label', op de markt van grootverbruikers, of op de markt van standaardprodukten met beperkte toegevoegde waarde, die tegen scherp concurrerende prijzen worden aangeboden.

Het gedrag van de voedingsmiddelenindustrie ligt verankerd in de beschreven marktstructuur. Er is groeiende aandacht voor produktkwaliteit, vernieuwing en logistieke service. Merkenpolitiek en het maken van reclame zijn wezenlijke ingrediënten van een dergelijk beleid. Op deze wijze tracht men op de behoeften van de markt in te spelen, maar ook om scherpe prijsconcurrentie af te zwakken. Levensmiddelenconcerns hebben een duidelijke neiging om zich op bepaalde kernactiviteiten te concentreren en van daaruit hun activiteiten te verbreden en te verdiepen, met name door internationalisering en door integratie. Samenwerkingsvormen zoals joint venture, allianties en fusies worden benut om deze veranderingen in het ondernemen gestalte te kunnen geven.

Het resultaat van deze inspanningen van de voedingsmiddelenindustrie verschilt aanzienlijk tussen ondernemingen. Een aantal ondernemingen opereert zeer succesvol met A-merken en produktvernieuwing en biedt de Nederlandse consument een pakket voedingsmiddelen van goede kwaliteit tegen zeer aanvaardbare prijzen. Het komt ons voor dat diverse ondernemingen in de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie, met name een aantal ondernemingen die nauw verbonden zijn met de Nederlandse agrarische grondstof, nog weinig succesvol opereren als marktgeoriënteerde onderneming.

De levensmiddelendetailhandel is een uiterst belangrijke schakel geworden in de keten van landbouwproducent tot consument. Dominante ontwikkelingen in de levensmiddelendetailhandel laten zich samenvatten als:

- een eigen marketingbeleid op basis van assortimentsopbouw, eigen merken, service en winkelsfeer;
- concentratie en samenwerking, onder meer door nationale en internationale allianties, die de inkoopmacht versterken;
- een groot kostenbewustzijn met name ten aanzien van de goederenstroom in de onderneming, waardoor logistieke planning tot een belangrijke activiteit is uitgegroeid.

Als gevolg van de concentratie in de levensmiddelendetailhandel zijn individuele detailhandelsondernemingen als het ware de poort geworden waarlangs levensmiddelen de consument bereiken. Deze sterke marktpositie van de detailhandel tegenover de producent van levensmiddelen wordt versterkt door de opmars van de informatietechnologie, zoals scanning-gegevens (streepjescode) en elektronische uitwisseling van gegevens (Electronic Data Interchange). De levensmiddelendetailhandel heeft daardoor snel inzicht in de marktontwikkeling van nieuwe produkten. Die zal nog sterker kostenbewust gaan opereren, omdat het produktassortiment van supermarkten toeneemt, onder meer als gevolg van

produktvernieuwing en van de variatiebehoefte van de consument. Wij mogen dan ook in Nederland in de toekomst grotere supermarkten verwachten.

De functie van de bedrijfskolom bij het sturen van de landbouwproductie op grond van behoeften en wensen van consumenten

De veranderingen in de consumentenwensen en -behoefte zullen de landbouw via detailhandel en levensmiddelenindustrie bereiken. Hierbij zullen handel en industrie deze consumentenveranderingen vanuit hun eigen perceptie en aangevuld met hun eigen specifieke ondernemingsdoelen doorsluizen naar de landbouw. Bevorderen deze ondernemingen in de agrarische bedrijfskolom dat consumentenveranderingen de landbouwproductie sturen?

Het inspelen door de landbouw op consumentenveranderingen moet steunen op een gezamenlijk beleid van de ondernemingen in de bedrijfskolom. De agrarische bedrijfskolom moet hiertoe een doeltreffend en doelmatig verticaal marketingsysteem vormen, dat wil zeggen het marktbeleid voor een produkt moet door de ondernemingen in de bedrijfskolom doeltreffend en doelmatig gecoördineerd worden. De volgende eigenschappen zijn hiervoor van belang.

- Doeltreffende en snelle verzameling en overdracht van marktinformatie: dit betreft niet alleen informatie over de prijsvorming in het afzetkanaal, maar ook informatie over het gedrag, respectievelijk over de wensen en behoeften van consumenten. De prijsontwikkeling, c.q. de ontwikkeling van de vraag, verschaft uiteraard belangrijke inzichten in de afzetmogelijkheden van een produkt. Zij biedt echter geen inzicht in wenselijke produktveranderingen of in de nieuwe mogelijkheden van een markt. Systematisch consumentenonderzoek is dus nodig.
- Doeltreffende, goed gecoördineerde besluitvorming: overleg of contractuele bindingen kunnen de doeltreffendheid en coördinatie van de besluitvorming in de bedrijfskolom bevorderen. Integratie naar eigendom is uiteraard ook een mogelijkheid. Individuele landbouwbedrijven zijn doorgaans te klein om de besluitvorming in de bedrijfskolom aan te sturen. Vaak vervullen industriële of handelsondernemingen deze functie in hun rol van kanaalleider. Coöperaties hebben hierbij een belangrijke taak te vervullen.
- De capaciteit om te vernieuwen: ondernemingen dienen voldoende 'economies of scale' en 'economies of scope' te bezitten om onderzoek te kunnen financieren en vernieuwingen op de markt te brengen. Indringende vernieuwing van produkt of produktieproces ligt om die reden vaak buiten het bereik van de individuele landbouwer. Dit betekent dat agribusiness-ondernemingen een belangrijke innoverende taak hebben. De capaciteit om te innoveren moet vooral steunen op een scherp oog voor nieuwe mogelijkheden en op de durf om in marktvernieuwingen te investeren. Om die reden lijken de door Naisbitt (1987) genoemde ondernemingskarakteristieken ook voor de Nederlandse agribusiness, relevant: 'we are shifting from the manager as order-giver to the manager as facilitator [...] we are moving from specialists to generalists and

from experts on narrow subjects to learning how to learn [...] the top-down pyramidal authoritarian management style is yielding to a networking style of management where people learn from each other horizontally.'

- Een doeltreffende en doelmatige produktie, kwaliteitsbewaking en logistiek: deze karakteristieken moeten garanderen dat landbouwprodukten van goede kwaliteit bij de consument arriveren tegen een aanvaardbare prijs en met een goede service.

Verticale marketingsystemen die worden gekenmerkt door dergelijke eigenschappen, bevorderen dat algemene veranderingen in het consumentengedrag aanpassingen in de landbouwproduktie bewerkstelligen. Een duidelijke analyse hiervan wordt gegeven in het rapport van de commissie-Van der Stee. De belangrijkste implicatie van sturing door de markt zal zijn dat meer mogelijkheden ontstaan om op meerdere niveaus in de agrarische bedrijfskolom toegevoegde waarde te realiseren. Realisatie hiervan vergroot de mogelijkheid dat bij vermindering van de inkomensbescherming van landbouwers door het EG-markt- en prijsbeleid de produktiefactoren in de landbouw toch een paritair inkomen kunnen verwerven. Deze verbreding van mogelijkheden uit zich in het algemeen door de produkten en diensten zorgvuldig af te stemmen op de doelgroepen.

Twee punten vragen in dit verband de bijzondere aandacht van de Nederlandse landbouw en agribusiness. In de eerste plaats zij erop gewezen dat de primaire land- en tuinbouw waardetoevoeging kan realiseren door sterkere koppeling van milieukwaliteit aan produktiewijze en produkteigenschappen. In de tweede plaats kan de toegevoegde waarde worden vergroot door internationalisering, met name Europeanisering van de Nederlandse landbouw, doordat ondernemers in de primaire land- en tuinbouw via hun coöperatieve ondernemingen integreren in produktie en marktorganisatie elders. Dit houdt in dat boeren en tuinders enerzijds een deel van hun inkomen verwerven uit hun (financiële) aandeel in de geinternationaliseerde onderneming. Anderzijds betekent dit een nieuwe mogelijkheid tot specialisatie, zoals met betrekking tot plantaardig of dierlijk uitgangsmateriaal, of bepaalde vormen van verwerking.

De bijdrage van de bedrijfskolom aan de consumentenoriëntatie van een aantal belangrijke sectoren van de Nederlandse landbouw

Slechts indien de bedrijfskolom beantwoordt aan de eisen die wij aan een verticaal marketingstelsel hebben gesteld, mag men verwachten dat de genoemde voordelen van marktgeoriënteerd produceren door de landbouw worden gerealiseerd. Voor een aantal belangrijke sectoren van de Nederlandse landbouw is in algemene zin nagegaan in hoeverre de bedrijfskolom aan deze eisen beantwoordt.

Tuinbouw onder glas

In algemene zin lijkt het dat de Nederlandse tuinbouw goed heeft weten in te spelen op de bereidheid van Europese consumenten om meer te willen besteden

aan verse groenten en bloemen. De groei in de produktie en export van bloemen en planten en de verbreding van het groenteassortiment met produkten zoals paprika, aubergine en vleestomaat, illustreren dit. De tuinbouw heeft hierbij geen belemmeringen, maar ook weinig steun, ondervonden van het gemeenschappelijk landbouwbeleid. Het lijkt dat de bedrijfskolom, waarin de coöperatieve veilingen een centrale rol vervullen, hierbij een stimulerende rol heeft vervuld. Wij willen dit bezien aan de hand van de genoemde criteria voor een doeltreffende en doelmatige agrarische bedrijfskolom.

De centrale plaats van de veilingen maakt de bedrijfskolom doorzichtig ten aanzien van prijsvorming en prijsinformatie. De veilingklok verschaft echter beperkte informatie over behoeften en wensen van consumenten met betrekking tot bepaalde produkten. Sturing van de produktie op grond van consumentenwensen vereist dat de veilingorganisatie, de kanaalleider in het collecterende gedeelte van de bedrijfskolom, in toenemende mate systematisch consumentenonderzoek verricht. Het volgen van de ontwikkelingen in de detailhandel is evenzeer van belang.

De coördinatie van de besluitvorming in de bedrijfskolom van tuinbouwprodukten berust vooral op overleg en overreding. Dit stelt hoge eisen aan de bereidheid tot samenwerking. In dit opzicht heeft de Nederlandse tuinbouw voorbeeldig gefunctioneerd. Om door marktsegmentatie en produktdifferentiatie, eventueel gekoppeld aan een merkenbeleid, in te spelen op consumentenwensen en -behoeften, is meer precisie in de besluitvorming en een sterkere binding tussen ondernemingen in de bedrijfskolom vereist. Het zal verkorting van het afzetkanaal tussen teler en consument bewerkstelligen. Verkoop buiten de veilklok, zoals het bemiddelingsbureau voor potplanten, wordt hierdoor gestimuleerd. Betere afstemming van de produktie op ontwikkelingen bij consument en handel zal ertoe leiden dat het aantal specificaties ten aanzien van de wijze van beleving en verpakking toeneemt. Dit zal bij groente- en fruitveilingen meer afzet via voorkoop tot gevolg hebben. Het bevordert onmiddellijke verpakking van het produkt in de eindverpakking, hetgeen de produktkwaliteit ten goede komt en de milieukosten (verpakking) vermindert.

De Nederlandse tuinbouw is innovatief geweest door een goed samenspel tussen onderzoeksinstituten, veilingen en ondernemingen, zowel op het gebied van veredeling als produktietechniek. De communicatie van vernieuwingen naar de tuinders, met name door middel van de studieclubs, moet in dit verband worden genoemd. De dynamiek van de tuinder als ondernemer heeft veel bijgedragen tot vernieuwing van produkt en produktiemethode. De groeiende behoefte om onderzoek vanuit de markt te sturen impliceert dat veilingen als marketingorganisatie meer sturing aan het onderzoek moeten geven. Dit betreft onder meer produkteigenschappen met betrekking tot gezondheid, milieu, smaak en gemak.

Kwaliteitsbewaking en logistiek hebben bij tuinbouwprodukten veel aandacht gekregen. Kwaliteitscontrole door de veilingen is voor de voedingstuinbouw — gezondheid — maar ook voor siergewassen — houdbaarheid — van levensbelang. Het palet van kwaliteitseisen zal uitgebreider worden, met name in relatie tot milieu en gezondheid. Het garanderen van produkteigenschappen aan de

consument vereist integrale ketenbewaking. Door merkbeelden, keurmerk of producentenmerk, kunnen deze eigenschappen worden ondersteund. Ook de logistieke operatie kan een kwaliteitsbijdrage leveren (beperking van beschadiging, snelheid van doorstuwning). Doelmatigheid en snelheid van doorstuwning zijn ook uit oogpunt van kostenbeheersing noodzakelijk. Vernieuwingen in de informatietechnologie zullen de mogelijkheid tot ontkoppelen van de prijsvorming en produktstroom vergroten.

Het voorgaande laat zien dat het verticaal marketingsysteem van tuinbouwprodukten de potentie heeft om de produktie vanuit de wensen van consument en detailhandel te besturen. Hiertoe zal de veilingorganisatie verder moeten uitgroeien van prijsvormings- tot marketinginstituut.

Akkerbouw

De sturing van het produktassortiment in de akkerbouw is in sterke mate beïnvloed door het EG-markt- en prijsbeleid. Niettemin zijn diverse ontwikkelingen in het assortiment sterk beïnvloed door consumentenontwikkelingen. Hierbij dient te worden opgemerkt dat bij akkerbouwprodukten de mogelijkheden voor de akkerbouw in sterke mate worden bepaald door de wijze waarop de verwerkende industrie consumentenwensen in produkten vertaalt. In dit opzicht valt ook te denken aan de behoeften van de industrie aan specifieke grondstof, respectievelijk van de landbouw aan bepaald uitgangsmateriaal. Men denke bijvoorbeeld aan de geschiktheid van de Nederlandse Bintje voor verwerking tot frites, aan de belangrijke export van pootaardappelen of aan agrificatie op terreinen waarin de Nederlandse landbouw specifieke concurrentiële voordelen bezit.

Ondanks de tot op heden weinig succesvolle speurtocht naar een 'vierde gewas', zal de Nederlandse akkerbouwer meer moeten doen om in produktassortiment en produktiewijze op de behoeften en wensen van afnemers aan te sluiten. Het is immers van groot belang om onder de huidige moeilijke marktomstandigheden een concurrentieel voordeel ten opzichte van buitenlandse concurrerende aanbieders te verwerven. Is de bedrijfskolom van de Nederlandse akkerbouwprodukten hiertoe voldoende toegerust op de genoemde criteria?

Snelle en objectieve informatieverzameling en informatieoverdracht ten aanzien van marktprijzen lijkt voldoende gewaarborgd. Naast een aantal grote, met name coöperatieve, ondernemingen, vervullen bedrijftaksorganen zoals produktschappen, en fysieke markten zoals de aardappelbeurs in Rotterdam en de aardappeltermijnmarkt in Amsterdam, hierin een belangrijke rol. De vertaling van consumentenwensen naar de Nederlandse akkerbouw geschiedt vooral via de groothandel en verwerkende industrie. Het komt ons voor dat er veel intensiever gezocht moet worden naar — eventueel latente — behoeften van afnemers, waarop de Nederlandse akkerbouw kan inspelen. Het vertalen van de wensen van de samenleving ten aanzien van het milieu in produkteigenschappen en produktiewijze is in dit verband een belangrijk aspect.

Doeltreffende besluitvorming gericht op vertaling van consumentenwensen naar produkten is in de bedrijfskolom van aardappelen verzekerd door een goede

samenwerking tussen een goed ontwikkelde verwerkende industrie, groothandel en bekwame akkerbouwers. Bij suikerbieten lijkt de structuur van de bedrijfskolom evenmin een belemmering voor een doeltreffende besluitvorming. Bij diverse andere akkerbouwgewassen laat de besluitvorming te wensen over. Men denke bij voorbeeld aan uien. Ook bij tarwe lijkt een betere coördinatie van de besluitvorming over de keten van belang voor een aanpassing van het produkt aan de behoeften van de markt, zoals wat betreft milieu-eisen of bepaalde bakkwaliteiten. Juist bij interessante nieuwe gewassen — zoals vollegrondsgroenten — die vaak ieder voor zich beperkte afzetmogelijkheid bezitten, is een doeltreffende besluitvorming over de bedrijfskolom een vereiste voor een gebalanceerde uitbouw van het aanbod. Dit laatste lijkt van groot belang voor een duurzaam commercieel succes bij deze produkten.

De vernieuwende capaciteit van de bedrijfskolom groeit. De strategische oriëntatie van een aantal, met name coöperatieve agribusiness-ondernemingen is een positieve ontwikkeling. Het is van groot belang dat deze ondernemingen vernieuwingen weten te realiseren, waarmee de Nederlandse akkerbouw een concurrentieel voordeel kan opbouwen. AVEBE en Aviko en Suikerunie en CSM zijn hier goede voorbeelden. Het valt echter niet te ontkennen dat de financiële middelen voor produktvernieuwing in sommige sectoren van de akkerbouw bescheiden zijn. Dit impliceert een selectief beleid in de keuze van nieuwe projecten. Het benadrukt de behoefte aan goede coördinatie van de nationale inspanningen — bedrijfsleven en onderzoeksinstituten — op het gebied van de commercieel interessante produktvernieuwing in de akkerbouw.

Integrale ketenbewaking en logistieke planning lijken bij de grote produkten — aardappelen, tarwe en suikerbieten — voldoende ontwikkeld voor de sturing van de produktie in overeenstemming met de wensen van de markt. Dit geldt echter in mindere mate voor kleinere gewassen, met name voor milieuvriendelijk geteelde produkten.

Zuivel

Veranderende consumentenwensen en -behoeften ten aanzien van melk- en zuivelprodukten werken door in de eisen ten aanzien van de grondstof melk. Dit geldt met name ten aanzien van voedingswaarde en milieu. Sturing van produkt-eigenschappen op grond van consumentenontwikkelingen voltrekt zich echter vooral door verwerking van melk tot specifieke produkten. Is het verticaal marketingsysteem van melk en zuivelprodukten hierop voldoende toegesneden? Informatie over melkprijzen komt via coöperatieve ondernemingen, via bedrijfstakorganen — zoals het Produktschap voor Zuivel — en via vergelijkende onderzoekingen beschikbaar. In dit opzicht is de bedrijfskolom doorzichtig. Het verwerken van consumentenontwikkelingen in nieuwe en aangepaste produkten vereist meer aandacht. Dit is wenselijk vanwege de scherpe concurrentie in de zuivelmarkt. Het is ook van belang vanwege de toegenomen behoefte aan meer toegevoegde waarde, sinds de melkplaspas als gevolg van produktiebeperking niet meer kan groeien. Positief is in dit verband dat zuivelondernemingen door hun toegenomen omvang de vaste kosten van consumentenonderzoek beter kunnen

dragen. Belangrijk is ook dat zuivelondernemingen door integratie van groothandelondernemingen en door een sterkere merkpolitiek dichter bij detailhandel en finale consument zijn komen te staan.

Concentratie en integratie in de bedrijfskolom van melk en zuivelprodukten bevorderen de coördinatie en doeltreffendheid van de besluitvorming ten aanzien van marketing en logistiek. Daarentegen lijkt de besluitvorming ten aanzien van de fokkerij nog onvoldoende aan te sluiten bij de meer consumentgeoriënteerde bedrijfskolom voor melk en zuivelprodukten.

De vernieuwende capaciteiten in de bedrijfskolom groeien als gevolg van de concentratie en internationalisatie van zuivelondernemingen. Er ontstaan ondernemingen die de vaste kosten van onderzoek en ontwikkeling beter kunnen financieren maar die ook de hieruit voortvloeiende vernieuwingen sneller in een internationale markt kunnen verzilveren. De mentaliteit bij zuivelondernemingen is duidelijk gericht op vernieuwing: meer toegevoegde waarde, kwaliteit en merkpolitiek. Het lijkt dat deze mentaliteit bij de veefokkerij moet worden versterkt. Mogen de huidige trends in de veefokkerij naar grotere doelmatigheid via de geijkte routes ten aanzien van biologische efficiency (embryotransplantatie, DNA-technologie) wel voldoende consumentenwaardering verwachten? Gezondheid, diervriendelijkheid en milieuveiligheid lijken hoger te scoren. Ook bij melkveehouders zal het bewustzijn moeten groeien dat in de tegenwoordige levensmiddelenmarkt consumentenoriëntatie reeds bij de grondstof begint. De concentratie van ondernemingen en de integratie van de groothandelsfase door diverse zuivelondernemingen maken het in beginsel mogelijk om integrale ketenbewaking en logistiek over de keten te bewerkstelligen. De zuivelindustrie besteedt veel aandacht aan deze aspecten.

De Nederlandse bedrijfskolom van zuivelprodukten lijkt dus in toenemende mate toegerust om de productie vanuit de behoeften en wensen van de consument te sturen. Het succes van een dergelijk beleid is uiteraard mede afhankelijk van de mate waarin het concurrentieel voordeel, dat ondernemingen op deze wijze in de markt opbouwen, kan worden verzilverd. Met name mogen EG-steunmaatregelen geen productie in stand houden die consumentenoriëntatie in de bedrijfstak ontmoedigt.

Vee en vlees

Wat in algemene zin voor de melkveehouderij is gesteld, geldt ook voor de vleesproductie. Zo is het noodzakelijk om milieumaatregelen te treffen en om de aandacht voor kwaliteit op te voeren. Men dient zich hierbij te realiseren dat milieukosten in feite niet onoverkomelijk zijn: 8 á 10% van de totale kosten. De omschakeling van de bedrijfsvoering gericht op emissieverlaging kan voor 30 á 40% via verbeterd management worden bereikt (Brand, Van Dijk, Postma, 1989). De overige 60 á 70% van deze kosten moet worden gerealiseerd via meetprogramma's ten aanzien van milieu-emissies en gerichte technologische ontwikkeling. Dit lijkt een alleszins overzienbare en begaanbare weg.

De grootste zwakte van de bedrijfskolom voor rundvlees is de moeilijkheid om homogene kwaliteit in de gewenste hoeveelheden te realiseren. De noodzaak om

hierin verandering te brengen wordt onderkend. In het licht van de sterke exportgerichtheid van de bedrijfstak is het van belang dat het kwaliteitsbewustzijn van consumenten ten aanzien van vlees in diverse exportlanden sterker is ontwikkeld dan in Nederland.

Er bestaat groeiende aandacht voor de verbetering van kwaliteit, gezondheid en veiligheid, milieu en diervriendelijke methoden van produktie. Door merkvlees of speciale rassen, zoals Blonde Aquitaine en Limousin, tracht men in te spelen op de kwaliteitsbehoeften van de consument.

Is de bedrijfskolom voor vlees in staat om veranderingen in consumentenbehoeften en -wensen op doeltreffende en doelmatige wijze door te geven aan de producenten van rund- en varkensvlees?

De verzameling en overdracht van informatie betreffende consumentenveranderingen ten behoeve van de veehouder is voor verbetering vatbaar. Vernieuwingen in de informatietechnologie en grotere ondernemingen in de handel en industrie bewerkstelligen hierin vooruitgang. Dit geldt zeker in samenwerkingsprogramma's tussen ondernemingen in de bedrijfskolom, die gebaseerd zijn op duidelijke kwaliteitseisen. In dit verband is ook de ontwikkeling van markt- en consumenteninformatiesystemen door het Produktschap voor Vee en Vlees van grote betekenis.

De doeltreffendheid en coördinatie van de besluitvorming in de bedrijfskolom voor varkens, zowel door overleg als door contractteelt, lijkt goed. De mengvoederindustrie vervult hierbij vaak een belangrijke coördinerende rol. Bij rundvleesproduktie is echter een betere afstemming van de besluitvorming tussen de schakels van de bedrijfskolom wenselijk om de consument, in kwalitatieve zin, zo goed mogelijk te bedienen.

De vernieuwende capaciteiten van de ondernemingen in de bedrijfskolom moeten aanmerkelijk worden versterkt. Consumentenbehoeften aan kwaliteit, variatie en milieuvriendelijkheid moeten worden vertaald in vernieuwing van produkt en produktiewijze. De vernieuwende mentaliteit en de bereidheid om in vernieuwingen te investeren moeten worden versterkt. Het tijdperk dat met een efficiënt geproduceerd standaardprodukt de Europese markt kon worden veroverd is voorbij.

De gesignalcerde concentratie en integratie in de bedrijfskolom vergroten de mogelijkheden tot doeltreffende kwaliteitsbewaking en logistieke planning. Merkvlees, dat een gegarandeerde kwaliteit bezit, moet worden gecontroleerd in alle schakels van de keten. Toetsing van voerkwaliteit en geneesmiddelen zal een algemene stimulans op de kwaliteit van produkt en produktie uitoefenen.

Conclusie

Hoewel wij met De Hoogh van mening zijn dat het gebrekkig functioneren van agrarische markten het noodzakelijk maakt dat de overheid op een aantal punten randvoorwaarden stelt, het marktproces begeleidt, of zelfs daarin intervineert, zijn wij optimistischer dan hij over de mogelijkheden om de agrarische produktie

vanuit de markt te sturen. Wij hebben dit nader uitgewerkt.

Het inspelen op een aantal veranderingen in het consumentengedrag is een dwingende eis voor de Nederlandse landbouw. Wij verwachten gunstiger effecten van de marktwerking dan De Hoogh. Het overheidsbeleid ten aanzien van de landbouw is wat betreft de sturing van de markt tekort geschoten. Dit zal vermoedelijk ook gelden voor een flankerend beleid, dat in aanvulling op het marktgericht beleid tot doel heeft om met behulp van directe inkomstenstoeslagen, omschakelingspremies en vervroegde uittreederegelingen voor boeren en tuinders de onvolkomenheden van de markt ten aanzien van de inkomensverdeling te corrigeren. De doorwerking van consumentenbehoeften en -wensen op de agrarische produktie is door het EG-beleid op een aantal punten duidelijk belemmerd. Het overheidsbeleid ten aanzien van algemeen onderzoek- en ontwikkelingswerk heeft evenmin een maximale stimulans gegeven aan de aansluiting van de Nederlandse landbouwproduktie op de markt.

Consumenten zijn niet altijd in staat, soms zelfs niet bereid, om bij de aankoop van levensmiddelen de consumptieve en/of bredere maatschappelijke gevolgen hiervan te beoordelen. In dit geval is het denkbaar dat het maatschappelijk belang vereist dat de overheid in de markt intervenueert. Men denke bij voorbeeld aan het beperken van de reclame voor bepaalde genotmiddelen. Consumentenvoorlichting en internalisering van externe effecten van de consumptie zijn dan uiterst belangrijk om de sturende invloed van consumenten op de agrarische produktie te bevorderen.

Het functioneren van de bedrijfskolom is zeer belangrijk om de invloed van de consument op de landbouwproduktie tot zijn recht te laten komen. In dit verband is gewezen op het belang van informatieoverdracht, coördinatie van de besluitvorming, vernieuwende capaciteiten, kwaliteitsbewaking en logistiek. De betekenis van deze eigenschappen is voor een aantal sectoren uit de Nederlandse land- en tuinbouw nader bezien. Onze conclusie is dat de Nederlandse landbouw en agribusiness goede mogelijkheden hebben om succesvol op de veranderingen in de behoeften en wensen van consumenten, ook die met betrekking tot milieu en welzijn van de dieren, in te spelen. De Nederlandse land- en tuinbouw is immers goed geïntegreerd in internationale markten, is in redelijke mate gediversifieerd en is in de ontwikkeling van verticale ketens zover gevorderd dat voor een marktgeoriënteerde produktie goede mogelijkheden bestaan.

Literatuur

- Brand, A., G. van Dijk, en H.J. Postema, 'De kwaliteit van de dierlijke produktie beheersen en sturen', in W. van Dokkum en D.G. van der Hey (red.), *Voedsel in beweging*, Symposium 50 jaar voedingsonderzoek TNO, 3-5 oktober 1990, Pudoc 1990.
- Cochrane, W.W., *Farm prices: myth and reality*, Minneapolis, 1959.
- Cochrane, W.W., *The city man's guide to the farm problem*, McGrawhill, New York, 1965.
- Hoogh, J. de, 'Nieuw deeltje in een vervolgserie; Het Groenboek 1985 legt Brusselse illusies bloot', *Spil*, n.c. .levering 47-48, 1986.
- Hoogh, J. de, *Internationale arbeidsverdeling en marktorde*, Rede uitgesproken bij de aanvaarding

- van het ambt van hoogleraar in de Algemene Agrarische Economie, Wageningen, 6 december 1979.
- Hoogh, J. de, 'Techniek en economie in de landbouw' in *Ons Platteland*, Paasnummer, 1984.
- Hoogh, J. de, 'Waarom eigenlijk landbouwpolitiek', in J. de Hoogh en H.J. Silvis (red.), *EG-landbouwpolitiek van binnen en van buiten*, p. 1-9, Pudoc Wageningen, 1988.
- Hoogh, J. de, 'Instrumenten van landbouwpolitiek en hun effecten', in J. de Hoogh en H.J. Silvis (red.), *EG-landbouwpolitiek van binnen en van buiten*, Pudoc Wageningen, 1988.
- Hoogh, J. de, 'Arealbeheersing in het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid', in G. van Dijk, A.T.J. Nooij en H.J. Silvis (red.), *Arealbeheersing in de landbouwpolitiek*, Wageningen, 1987.
- Hoogh, J. de, 'De voedselproductie in de wereld; de expansieve Westerse landbouw en de strijd tegen armoede en honger', *Voeding*, jaargang 44, nr. 6, 1983.
- Naisbitt, J. 'Re-inventing the Corporation', in Shetty. Y.K. en V.M. Buchler (red.), *Quality Productivity and Innovation*, Amsterdam, Elsevier, 1987, p. 57-71.
- Stee, A.P.J.M.M. van der, *Om schone zakelijkheid. Perspectieven voor de agrarische sector in Nederland*, Verslag aan het Landbouwschap van de Adviescommissie Perspectieven voor de agrarische sector in Nederland, Den Haag, 1989.
- Steenkamp, J.B.E.M., *Product Quality*, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1989.