

De markt haalt, de boer betaalt

Al in 1973 schreef de NCR (Nederlandse Coöperatieve Raad) als vereniging van alle Nederlandse land- en tuinbouwcoöperaties in haar rapport dat er meer marktgericht gewerkt diende te worden in de Nederlandse land- en tuinbouw. En onlangs was dit nog steeds één van de hoofdthema's in het nationale debat over de toekomst van de landbouw in Nederland. Toch zijn er al wel belangrijke stappen in de goede richting gezet. Ter illustratie bespreken we de "toegevoegde waarde case".

Erno Kuiper

Het is altijd een waar genoegen om een college voor eerstejaars studenten te starten met de "toegevoegde waarde case". Allereerst haal ik als docent een grote boodschappentas van AH tevoorschijn met daarin allerlei aardappelproducten. Ik begin met een zak bintjes en vraag de studenten hoeveel ik hiervoor heb betaald. Drie kilogram voor € 1,99, dat is € 0,66 per kg. Daarna volgen achtereenvolgens een zak AH Exquisa, een zak gebakken aardappelschijfjes, een zak met verse frites, een zak met verse puree, een zak met AH krieltjes, een kartonnen koker met Pringles en tenslotte een zak met chips gebakken in olijfolie. De prijs per kilogram? Die loopt op van € 1,33 naar € 1,86, € 2,13, € 3,25, € 3,76, € 8,75, respectievelijk, tot en met € 11,27 voor de in olijfolie gebakken chips. Dat er dus veel meer verdiend wordt op de in olijfolie gebakken chips dan op de bintjes is nu wel duidelijk. Echter, spectaculair wordt het pas als we ons bedenken dat er gemiddeld zo'n 50 ton aardappelen van een hectare komt en dat we in Nederland zo'n 85.000 ha aan consumptieaardappelen verbouwen. Zouden dat allemaal bintjes zijn dan praten we over een omzet van $0,66 \times 50.000 \times 85.000 = € 2,8$ miljard. Maar als we al die aardappelen zouden weten te verkopen als in olijfolie gebakken chips praten we over een omzet van € 47,9 miljard! Dat is nou de "toegevoegde waarde case". Industrie en handel moeten ervoor zorgen dat de ruwe grondstof een zodanige meerwaarde krijgt voor de consument, dat de boer uiteindelijk ook een hogere prijs per kilogram ontvangt. Zijn handel en industrie daar ook toe in staat en wie financiert dan de benodigde investeringen?

Waar de Nederlandse industrie toe in staat is kan goed geïllustreerd worden door de superheffing. In 1984 waren de boterbergen en melkplassen dermate tot

aan de lippen van de beleidsmakers in Brussel gestegen, dat besloten werd tot een melkquotum. Teveel geproduceerde melk werd voortaan beboet. Tot 1984 had de Nederlandse zuivelsector uitgeblonken in het zoveel mogelijk produceren als maar kon tegen zo laag mogelijke kosten. Dit gold niet alleen voor de productie per koe, maar ook voor de zuivelindustrie. En waar geen markt voor was, werd afgezet bij de interventie-bureau's in Brussel. Aan marktgerichte product- en merkontwikkeling gebeurde niet veel. De Mona-toetjes vormden een uitzondering, maar verder deden de verschillende zuivelcoöperaties met name gezamenlijk aan productontwikkeling bij het NIZO (Nederlands Instituut voor Zuivel Onderzoek) in Ede en promotie gebeurde collectief via het Nederlands Zuivelbureau.

Na 1984 was het afgelopen met de groei van de omzet via stijging van de melkproductie bij de boeren. Groei moest nu gehaald worden uit een toename van de toegevoegde waarde. Product- en marktontwikkeling werden belangrijk en voortaan in eigen beheer uitgevoerd, verborgen voor de concurrentie. Tal van nieuwe toetjes, melk met smaakjes en zuivel met darmflora verbeterende in-

grediënten zagen het daglicht. Voor het Zuivelbureau en het NIZO ging daartegen het licht bijna uit. Dat met deze ontwikkeling grote investeringen gemoeid waren, moge duidelijk zijn. Een stroom van fusies en overnames waren dan ook het gevolg. Een coöperatie kan nu eenmaal geen aandelen uitgeven, dus moet ze ervoor zorgen dat steeds meer boeren lid zijn zodat de grote bedragen die product- en marktontwikkeling vergen door zoveel mogelijk schouders gedragen worden. Thans zijn er nog maar twee grote zuivelcoöperaties over in Nederland die nagenoeg de hele markt in handen hebben, te weten Campina en Friesland Coberco Dairy Foods (FCDF). Niettemin, het geld voor hun investeringen komt van hun eigenaars, en dat zijn de boeren die lid zijn van de coöperatie.

Er gaan stemmen op voor een fusie tussen Campina en FCDF teneinde de concurrentie van zuivelgiganten als Nestlé en Danone en de onderhandelingsmacht van de detailhandel beter aan te kunnen. Voorlopig lijkt de NMa hier niet aan mee te willen werken ondanks het argument dat we niet in termen van concurrentie in de Nederlandse markt moeten denken, maar in termen van het aantal spelers op de Europese markt. Echter, niet alleen in de zuivel heeft de cultuuromslag van product-gericht naar marktgericht denken plaatsgevonden. Zoals de eerder besproken "toegevoegde waarde case" aantoont, is deze tendens ook gaande in de aardappel-sector, een product dat overigens nooit steun uit Brussel heeft ontvangen. De groothandel en verwerking van aardappels is ook grotendeels in handen van coöperaties, te weten Agrico en Nedato. De teelt van aardappelen gaat met het nodige oogstrisico gepaard, ri-



Foto: Peter van den Hurk

sico dat voor een individuele teler grote gevolgen kan hebben, maar waar de consument uiteindelijk maar weinig van merkt, afgezien van een wat duurder bakje frites.

We kunnen de relatie tussen aardappelteler en "marketing firm" beschouwen in het kader van een principaal-agent model, waarbij de aardappelteler de risico-averse agent is die wordt gecontracteerd door de risico-neutrale principaal, d.w.z. de "marketing firm" waaronder we alle activiteiten verstaan tussen boer en consument. Het contract ziet er als volgt uit: $w = ax + \beta$, waarbij w de beloning is die de agent ontvangt van de principaal, x is de omzet van de principaal, $a \in [0, 1]$ en is het gedeelte van de omzet van de principaal waarmee de agent wordt beloond, en β tenslotte is het gedeelte van de beloning voor de agent dat niet afhangt van de onzekere omzet x . Echter, β kan ook negatief zijn en in dat geval hangt de beloning van de agent geheel af van de onzekere omzet x en dient de agent op de koop toe ook nog een bedrag β over te maken aan de principaal. Wat is er aan de hand?

De onzekerheid in x betreft met name het oogst risico. Niettemin wordt de teler als prijsnemer aangemoedigd om

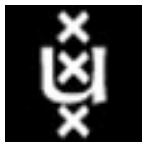
tot een zo goed mogelijk oogstresultaat te komen via de prestatiebeloning ax . Voor het risico waaraan de teler blootstaat, vraagt hij/zij een vergoeding. Hoe minder risico de teler loopt, hoe lager deze vergoeding hoeft te zijn. De principaal geeft niets om risico en zou in principe dan ook al het risico wel op zich willen nemen, zodat de agent een vast salaris kan ontvangen. Maar een vast salaris geeft de agent geen prikkel om zo veel mogelijk te handelen in het belang van de principaal, wetende van het bestaan van het "agency probleem", namelijk de informatieasymmetrie die bestaat omdat de principaal de inzet van de agent niet voortdurend kan waarnemen en ook niet voor 100% kan aflezen uit het oogstresultaat dat niet alleen afhangt van de inzet van de agent, maar ook van niet door de principaal geheel waarneembare en ook voor de agent onbestuurbare zaken als de invloed van het weer op de oogst. Dus ax is nodig om de agent te motiveren en β dient de agent over te halen om het contract aan te gaan.

We zouden dus een positieve waarde voor β verwachten, maar vinden een waarde die sinds de jaren tachtig uit de vorige eeuw steeds meer negatief wordt. Dus ook in de aardappelsector lijkt het

erop dat de boeren de investeringen in marketing en product-ontwikkeling financieren. Waarom zou de risico-neutrale principaal hen anders een contract aanbieden waarmee hij/zij niet profiteert van het feit dat de agent om een lagere risico-vergoeding vraagt als β groter is dan nul? En waarom gaat de agent akkoord met een contract waarvoor hij/zij zelfs een leveringspremie lijkt te moeten betalen? De coöperatie is van de agent en handelt uiteindelijk in het belang van de agent. Het belang van de agent is een zo hoog mogelijke uitbetalingsprijs, die van de aandeelhouder een zo hoog mogelijke winst. Beide belangen staan haaks op elkaar en "veroordelen" de coöperatie tot de boeren. Veroordelen? Ik raad u aan om de supermarkt te bezoeken en via de "toegevoegde waarde case" u voor menig land- en tuinbouwproduct te overtuigen van de mate waarin de boeren zich iets aan de markt gelegen laten.

Erno Kuiper
Leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag
Social Sciences Group
Wageningen Universiteit

Wageningen, 9 februari 2004



FEE/UvA Alumnbijeenkomsten 2004

vrijdag 19 maart

Oratie

Prof. dr. C.C. Koopmans
Vanwege de Stichting voor
Economisch Onderzoek benoemd
tot Hoogleraar in de Infrastructuur en
Mobiliteit

Aanvang: 14.30 uur

Locatie: Aula UvA

woensdag 21 april

FEE Alumnilezing

Leuker kunnen we het niet maken.

Makkelijker wel!

Mr. drs. Joop Wijn

Staatssecretaris Financiën

De tweede FEE alumnilezing in 2004 vindt plaats onder het motto Leuker kunnen we het niet maken. Makkelijker wel! FEE/UvA alumnus Joop Wijn gaat in op een actuele ontwikkeling op het gebied van financiën, voorziet deze van economische verdieping vanuit zijn specifieke politieke perspectief en gaat met de aanwezigen in debat. FEE/UvA-alumnus mr. drs. Joop Wijn is staatssecretaris Financiën.

Ontvangst: 18.00 uur

Aanvang: 18.30 uur

Organisatie: Bureau alumni FEE
Informatie en aanmelding: Bureau
alumni FEE, tel. 020-525 7267

zaterdag 8 mei

Gala AIESEC

Viering van het 55-jarig bestaan van
AIESEC

Oud-bestuursleden zijn van harte
uitgenodigd.

Organisatie: AIESEC

Informatie en aanmelding:

www.aiesec.nl

vrijdag 14 mei

FEE Alumnibijeenkomst Postdoctorale opleiding Accountancy

Thema: Fair Value Accounting
Sprekers: prof. dr. H. Langendijk (FEE
hoogleraar Externe Verslaggeving),
prof. dr. A. Schilder RA (directeur DNB),
drs. P. Hofsté (partner KPMG) en drs. T.
de Swaan (lid Raad van Bestuur en CFO
ABN Amro)

Voorzitter: prof. dr. J. Leenaars RA (lid
Raad van Bestuur BNG)

Aanvang 15.00 uur

Organisatie: FEE PDOA/AgBS

Informatie en aanmelding: Susan

Nuijten, tel. 020-525 6134

dinsdag 1 juni

Speciale FEE bijeenkomst:

Toelichting op het jaarverslag DNB

Financiële stabiliteit en de rol van DNB
Dr. Nout Wellink

President van De Nederlandsche Bank
Speciale gezamenlijke bijeenkomst
voor FEE alumni en studenten
in het kader van de publicatie
van het jaarverslag 2003 van De
Nederlandsche Bank. Dr. Nout Wellink,
president van De Nederlandsche Bank,
geeft een toelichting op het recentelijk
verschenen jaarverslag. Hij gaat hierbij
specifiek in op de rol die de bank op
het gebied van de financiële stabiliteit
dient te vervullen.

Ontvangst: 15.30 uur

Aanvang: 16.00 uur

Informatie en aanmelding: Bureau
alumni FEE, tel. 020-525 7267