

1 of 1 DOCUMENT

NRC Handelsblad

October 20, 1994

'Nederlandse agribusiness verdient beter rapport'**BYLINE:** DOOR PROF. DR. IR. B. WIERENGA; DE AUTEUR IS HOOGLERAAR MARKETING AAN DE FACULTEIT BEDRIJFSKUNDE VAN DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM.**SECTION:** Economie; Pg. 19**LENGTH:** 1702 words

Het recente kritische **rapport** 'De markt gemist?' over de concurrentiekracht van de **Nederlandse** landbouw baarde veel opzien. Maar het **rapport** bevat weinig nieuws over de al lang bekende marktproblemen van de landbouw. Wilde het ministerie van Landbouw met de publikatie een schok veroorzaken?

Onder de titel 'De markt gemist?' werd op 11 oktober een **rapport** gepubliceerd over de concurrentiepositie van de **Nederlandse** Agrosector, uitgebracht in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en opgesteld door het adviesburo AT Kearney. De hoofdconclusie van het **rapport** is dat de concurrentiepositie van de **Nederlandse** agrosector verder zal verslechteren en dat deze sector niet in staat is om adequaat te reageren. Het geschetste sombere toekomstperspectief gaat gepaard met kwalificaties van een aantal **Nederlandse** producten zoals: 'varkensvlees: onbetrouwbaar', 'zuivel: stilstand', 'groenten: lage kwaliteit', 'consumptieaarappelen: smaakloos' en 'Nederlands varkensvlees is per kilo goedkoper dan hondevoer'.

In de pers werd het **rapport** aangekondigd onder koppen als 'Agrosector negeert de markt' (NRC), 'Veiling en cooperatie vormen bedreiging voor de landbouw' (Volkskrant) en 'Cooperatie wordt molensteen van agrosector' (Financieel Dagblad). Laatstgenoemde uitspraken slaan op die passages uit het **rapport** waarin cooperaties en (cooperatieve) veilingen verantwoordelijk worden gesteld voor verstarring in de sector en het belemmeren van een marktgerichte werkwijze.

De vraag kan worden gesteld of deze dramatische conclusies worden onderbouwd door de analyse die aan het **rapport** 'De markt gemist' ten grondslag ligt. Dit is slechts zeer ten dele het geval.

Percepties

De belangrijkste meetmethode die door de onderzoekers is gevolgd om tot hun conclusies te komen is het voeren van gesprekken met een aantal inkopers van Europese klanten (de levensmiddelenhandel). Dergelijke 'kwalitatieve interviews' met klanten kan nuttige informatie opleveren. Bovendien is de werkwijze snel en niet kostbaar. Het probleem is echter om opmerkingen uit dergelijke individuele interviews te vertalen in algemeen geldige uitspraken.

Verder moeten we ons realiseren dat we op deze wijze percepties meten die bij de inkopers bestaan met betrekking tot **Nederlandse** producten. Ook hier ligt een methodologisch probleem. Deze percepties kunnen sterk afwijken van wat consumenten fysiologisch (bijvoorbeeld in blinde smaaktesten) van **Nederlandse** tomaten, aardappelen of varkensvlees vinden.

Overigens is dit perceptieprobleem - een mogelijk psychologisch vooroordeel tegen **Nederlandse** producten - als

zodanig ernstig genoeg. **Nederlandse** producten hebben op dit moment een imagoprobleem (waterige tomaten, chemische snijbloemen, varkensvlees met additieven), vooral bij Duitse consumenten en dit wordt uiteraard teruggevonden in de antwoorden van de inkopers van supermarktorganisaties.

Afgezien van de gesprekken met inkopers van detailhandelorganisaties hebben de onderzoekers blijkbaar weinig nieuw materiaal verzameld.

Voor een goed inzicht had zeker aandacht moeten worden besteed aan consumentenpercepties en -voorkeuren in Nederland en de belangrijkste exportlanden. Deze kan men slechts zeer gebrekkig indirect bij de detaillist aan de weet komen. Hierbij dienen twee zaken te worden onderscheiden: (1) de appreciatie voor **Nederlandse** producten sec., dat wil zeggen hun uiterlijk, smaak, verpakking enz. en (2) de psychologische produkt- en merkbeelden die er van **Nederlandse** producten bestaan.

Verder zou het voor de hand hebben gelegen om bij een concurrentieonderzoek ook informatie te verzamelen over de belangrijkste actoren in dit concurrentieveld: de aanbieders van **Nederlandse** producten en hun buitenlandse concurrenten. Met de **Nederlandse** veilingen en cooperaties, hoewel ze in het **rapport** regelmatig in de beklagdenbank worden gezet, lijkt niet systematisch te zijn gesproken.

Het **rapport** bevat nogal wat tegenstrijdigheden.

De sector waarin het volgens de onderzoekers het beste gaat, is de (snij)bloemensector, terwijl de sector varkensvlees er het slechtst voorstaat. Bij bloemen is het aandeel van cooperaties (veilingen) in de afzet 95 procent en bij varkensvlees 25 procent (bron: Cooperatiemagazine juni 1993). Dit lijkt niet goed te rijmen met de stelling dat de cooperaties de grote oorzaak van de problemen zouden zijn.

Ketenhechtheid wordt in het **rapport** als eerste 'concurrentiedriver' genoemd. Hiermee wordt bedoeld de mogelijkheden van verticale coördinatie in de keten. Deze verticale coördinatie is **beter** mogelijk in een (afzet)cooperatie dan in een situatie waarin een boer zijn produkt zonder voorafgaande afspraken deponeert in het distributiekanaal.

Gemeld wordt dat in Nederland, samen met Denemarken, de hoogste melkprijs wordt betaald aan de boeren. Dit wordt geïnterpreteerd als een concurrentieel nadeel. Een andere zienswijze daarop is dat de **Nederlandse** boeren samen met de zuivelindustrie een uitstekende prestatie op de markt leveren. (Welke uiteraard wel moet worden geconsolideerd).

Tenslotte bevat het **rapport** een groot aantal algemeenheden van het type: 'De consument is mondiger en kritischer geworden', 'De consumptie van agroproducten zal minder groeien', 'Er zullen steeds meer partijen om de gunst van de consument strijden' en 'De markt stelt hogere eisen'. De managementsamenvatting bestaat voor een belangrijk deel uit dit soort opmerkingen. Een student bedrijfskunde die op deze wijze zijn doctoraalscriptie afsluit, zou hiervoor een onvoldoende krijgen.

Samenvattend: wat men ook moge denken van onze concurrentiepositie op de internationale agromarkten, de **Nederlandse agribusiness verdient** een **beter rapport** dan dit.

Motivatie

Men kan zich afvragen wat het ministerie van Landbouw heeft bewogen om dit weinig genuanceerde **rapport** in deze vorm te publiceren. De marktproblemen waarvoor de **Nederlandse** landbouw staat en de oorzaken daarvan zijn inmiddels genoegzaam bekend: veranderende consumentenvoorkeuren (o.a. gezondheidsbewustzijn, milieu), veranderende levensstijl van consumenten, concentratie bij de detailhandel en daardoor een grotere marktmacht bij deze partij en een steeds **beter** georganiseerde concurrentie. (De eerder gemaakte opmerkingen hebben dan ook geenszins ten doel de marktproblemen van de **Nederlandse** agrarische sector te bagatelliseren.)

Het in 1989 onder auspiciën van het Landbouwschap opgestelde **rapport** 'Om schone zakelijkheid' ('Commissie van der Stee') geeft ook de richtingen voor oplossingen al aan: investeren in markten, ontwikkeling van nieuwe produkten, samenwerking binnen de keten en ontwikkeling van merken, ondersteund door reclame.

Misschien is het oogmerk van het ministerie het veroorzaken van een schokeffect. Dit is dan wellicht gelukt, maar zo iets gaat nooit zonder neveneffecten. De afnemers en concurrenten van de **Nederlandse** aanbieders op buitenlandse markten volgen ook de pers: wat te denken van de positie van een **Nederlandse** bedrijf dat deze week in Duitsland varkensvlees of aardappelen aanbiedt en daar te horen krijgt dat deze produkten door het eigen ministerie onbetrouwbaar of smaakloos worden genoemd?

Kennelijk is het de bedoeling 'in de komende maanden met de sector te discussieren over het **rapport** en over mogelijke oplossingen'. Dit komt vreemd over. Als de situatie ook maar half zo ernstig zou zijn als in het **rapport** wordt geschetst, is acuut handelen geboden. Een zo grondig wantrouwen tegen **Nederlandse** produkten eist onmiddellijk actie en op zijn minst een goed georkestreerde communicatiecampagne.

Er is lang genoeg gediscussieerd (we hebben hiervoor ook nog een Stichting Terzake), de problemen zijn duidelijk, de oplossingsrichting ook. Er dient nu gehandeld te worden.

Het is overigens de vraag of het ministerie van Landbouw hier het voortouw moet nemen. Met het uitbrengen van dit **rapport** heeft ze de sector commercieel-strategisch in ieder geval geen dienst bewezen. Van de primaire sector zelf en haar standsorganisaties valt op marketinggebied ook weinig te verwachten. De reactie van CLO-voorzitter Doornbos: 'We moeten de kritiek in het **rapport** serieus nemen maar wel bedenken dat het is geschreven vanuit de optiek van de consument' (Oogst, 14 oktober 1994) spreekt hier boekdelen.

Ook de produktschappen zijn niet bij machte gebleken de marketingproblemen van de verschillende sectoren met succes aan te pakken. In de varkensvleessector is het bijv. ondanks serieuze inspanningen niet gelukt orde op zaken te stellen.

Cooperaties

Tenslotte komen we dan uit bij de commerciële organisaties in de afzetketen tussen boer en markt, en dat zijn in Nederland nu eenmaal vaak cooperaties. Deze bedrijven (maar ook de particuliere), die dicht bij de markt zitten, zullen de ontwikkelingen in de diverse sectoren input en richting moeten geven en de opeenvolgende schakels van de keten vanuit de markt moeten aansturen. Toegegeven: boeren/leden van cooperaties hebben traditioneel meer naar de produkten dan naar de markt gekeken. We hebben hier echter te maken met ondernemers, die in hun eigen bedrijf gewend zijn te investeren en zij begrijpen dat dit ook voor een cooperatie essentieel is. Dat hiertoe ook investeringen in markten (innovatie, merken, reclame) behoren, wordt op steeds grotere schaal erkend en in praktijk gebracht.

Overigens is het voor de afzet van **Nederlandse** agroprodukten ook belangrijk dat naast de cooperaties een sterk particulier bedrijfsleven in de **agribusiness** aanwezig is. Campina Melkunie (coop.) naast Wessanen (part.), Aviko naast McCain en Suikerunie naast CSM, om maar enkele te noemen.

De marketingstrategieën van dit soort ondernemingen in de top van de **agribusiness** - ze zijn verantwoordelijk voor meer dan een kwart van onze export - zijn bepalend voor de toekomst van de **Nederlandse** landbouw. Het is te hopen dat zij het **rapport** 'De markt gemist' niet nodig hebben om over hun markten te leren.

Foto: Transport van varkens. Volgens het **rapport** 'De markt gemist?' staat deze sector van de **Nederlandse** landbouw er het slechtst voor. (Foto NRC Handelsblad/Rien Zilvold)

Agrarische sector ; Economie ; Bedrijfstukken

LOAD-DATE: May 8, 2003

LANGUAGE: DUTCH

© 1994 PCM Uitgevers B.V. All rights reserved.