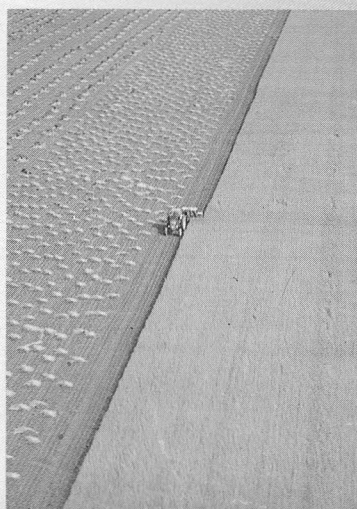


J. Wieringa

Om Schone Zakelijkheid

**PERSPECTIEVEN VOOR
DE AGRARISCHE SECTOR
IN NEDERLAND**



Verslag aan het Landbouwschap van
de adviescommissie perspectieven voor
de agrarische sector in Nederland.

OM SCHONE ZAKELIJKHEID

PERSPECTIEVEN VOOR DE AGRARISCHE SECTOR IN NEDERLAND

Rapport van de Adviescommissie Perspectieven
voor de Agrarische Sector in Nederland
aan het Landbouwschap

Voorzitter:

Mr. A.P.J.M.M. Van der Stee

Secretaris:

Dr.Ir. G. van Dijk

Leden:

F.I. Ahlqvist

Prof.Dr. A. Brand

Prof.Dr. N.H. Douben

Dr. J.J. van Duijn

Prof.Dr. J.A.P. van Hoof

Prof.Dr. J.B. Opschoor

Prof.Dr.Ir. R. Rabbinge

Ir. K.K. Vervelde

Dr. L. van Vloten-Doting

Prof.Dr.Ir. B. Wierenga

Dr. A.J. Wiggers

OKTOBER 1989

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting van het rapport "Om schone zakelijkheid"	p. 1
Hoofdstuk 1. Dynamiek in de Nederlandse land- en tuinbouw	p. 23
Hoofdstuk 2. Mechanismen achter de dynamiek	p. 60
Hoofdstuk 3. Technologische ontwikkeling	p. 86
Hoofdstuk 4. De internationale omgeving	p. 112
Hoofdstuk 5. De agrarische milieu-problematiek	p. 133
Hoofdstuk 6. Marktperspectieven voor Nederlandse landbouwprodukten en voedingsmiddelen	p. 169
Hoofdstuk 7. Perspectieven voor de niet-voedingsmiddelen	p. 231
Hoofdstuk 8. Marktverbreding en diversificatie	p. 247
Hoofdstuk 9. Organisatie van de agrarische belangenbehartiging	p. 265
Bijlage 1. Studies op verzoek van de Commissie	p. 277
Bijlage 2. Geraadpleegde deskundige	p. 280

HOOFDSTUK 6 MARKTPERSPECTIEVEN VOOR NEDERLANDSE LANDBOUWPRODUK- TEN EN VOEDINGSMIDDELEN

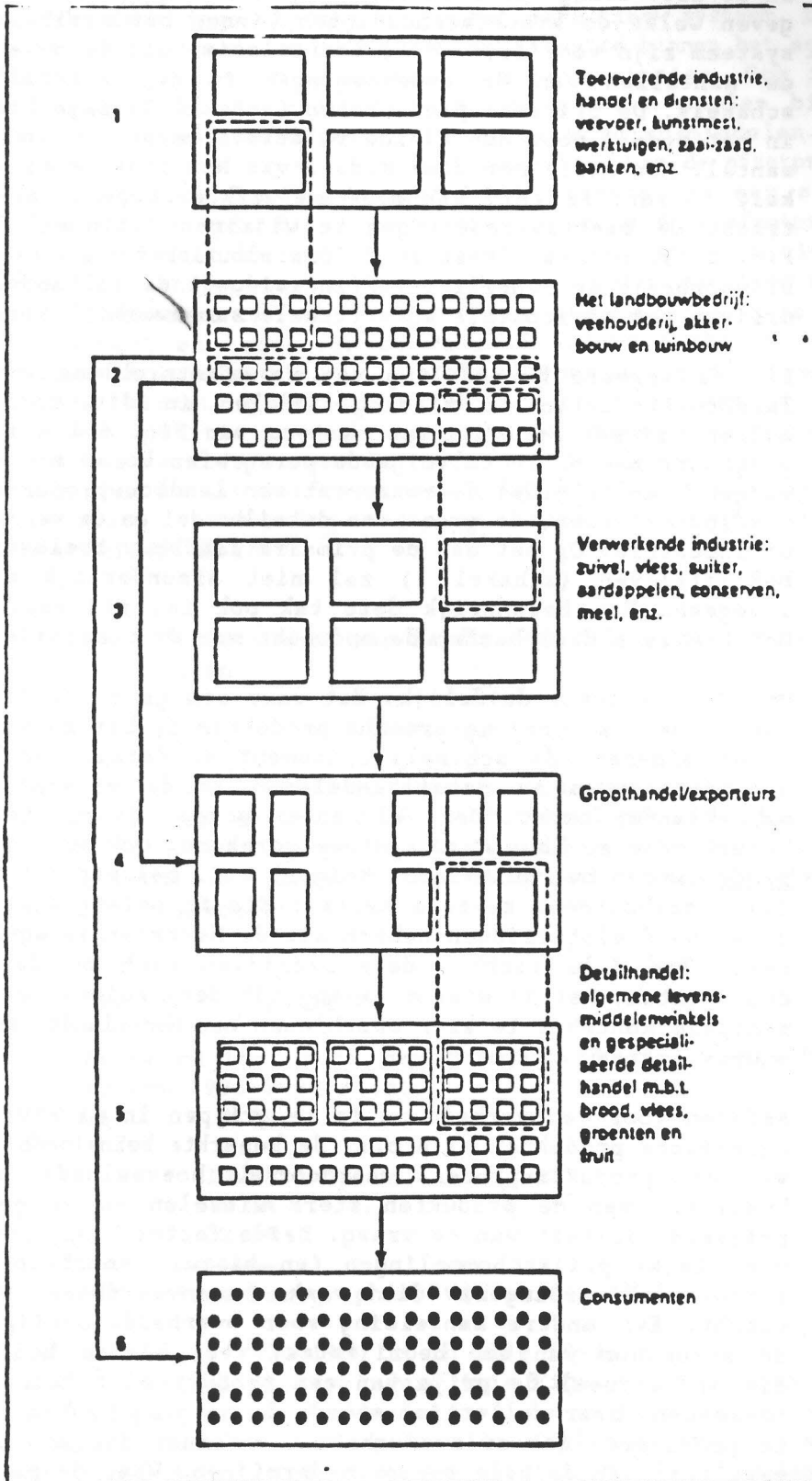
- 6.1 De noodzaak van een marketing-systeem perspectief p.170
- 6.2 De consument van landbouwprodukten en voedingsmiddelen p.173
 - 6.2.1 Relevante ontwikkelingen
 - 6.2.1.1 Bevolkingsgroei
 - 6.2.1.2 Inkomensontwikkeling
 - 6.2.1.3 Vergrijzing
 - 6.2.1.4 Veranderde huishoudstructuur
 - 6.2.1.5 Migratie
 - 6.2.2 Technologische ontwikkeling
 - 6.2.3 Veranderde levensstijl
 - 6.2.3.1 De betekenis van individualisering: meer (kleine) marktsegmenten
 - 6.2.3.2 Gezondheidsbewustzijn
 - 6.2.3.3 Segmentatie op basis van levensstijl
 - 6.2.4 Samenvatting van bovengenoemde trends en hun betekenis voor het marktbeleid van de aanbieders van voedingsmiddelen
- 6.3 De detailhandel van voedingsmiddelen p.192
 - 6.3.1 Schaalvergroting en concentratie
 - 6.3.2 Detailhandel als machtsfactor in het marketingsysteem
 - 6.3.3 Europeanisering van de detailhandel in voedingsmiddelen
 - 6.3.4 Consequenties voor de Nederlandse aanbieders

6.1 De noodzaak van een marketing-systeem perspectief

Het aanbod en de marktbenadering van iedere onderneming dienen dus te zijn gericht op het verwerven en behouden van klanten. Ook voor de landbouw geldt dat de produkten die door deze bedrijfstak worden voortgebracht, hoe aantrekkelijk misschien ook in de ogen van de producent, alleen dan een bijdrage leveren aan het voortbestaan van de sektor als deze produkten bij de uiteindelijke consument en bij de verschillende schakels in het distributiekanaal een zodanig onthaal vinden dat hiervoor prijzen worden betaald die de produktie economisch mogelijk blijven maken. De meeste produkten doorlopen een aantal schakels tussen het landbouwbedrijf en de uiteindelijke consument: verzamelende handel, verwerkende industrie, groothandel en detailhandel. De ondernemingen in de verschillende schakels van deze 'distributiekolom' zijn niet onafhankelijk van elkaar, maar handelen in een sterke onderlingen wisselwerking: Iedere onderneming in dit marketing systeem is afhankelijk van het gedrag van de andere ondernemingen in het systeem en dat de uitkomsten van zijn beleid mede door dit gedrag van anderen wordt bepaald. De krachts- en machtsverhoudingen binnen een dergelijk marketing systeem worden dan ook voortdurend door alle partijen in de gaten gehouden en waar wenselijk worden pogingen in het werk gesteld in deze machtsverhoudingen wijzigingen aan te brengen.

De primaire landbouw bevindt zich aan het begin van zo'n interdependent marketing systeem. Binnen de landbouw bestaat een sterke onderlinge verwevenheid van de bedrijven binnen en tussen de verschillende schakels van de distributiekolom: het 'agribusiness systeem'. Dit omvat naast het landbouwbedrijf in engere zin ook de toeleverende industrie en handel, de verwerkende industrie, de handel in landbouwprodukten en voedingsmiddelen (groothandel en detailhandel) en de aan de landbouw dienstverlenende bedrijven. In Fig. 6.1 is dit agribusiness systeem geschetst. Wordt het agribusiness systeem beschouwd vanuit het geheel van bedrijfs-activiteiten die erop gericht zijn de doorstroming van produkten en diensten te bevorderen vanaf de initiële producent naar de uiteindelijke consument dan spreken we van het marketing-systeem.

Figuur 6.1: Het Agribusiness Systeem



Bron: B. Wierenga en M.T.G. Meulenberg, 1982. Het marketing systeem van Nederlandse landbouwprodukten en voedingsmiddelen, Tijdschrift voor Marketing, Jaargang 16, december, p.2-20

In de uitvoering van Fig. 6.1 is getracht grafisch weer te geven welke de krachtverhoudingen binnen het agribusiness systeem zijn voor zover deze voortvloeien uit de omvang en de aantallen van de ondernemingen in de verschillende schakels. De primaire producenten (schakel 2) zijn hierbij in het nadeel door hun kleine relatieve omvang en hun grote aantal. Men heeft men door middel van horizontale en vertikale integratie (bv. aankoop- en verkoopcoöperaties) getracht de machtsverhoudingen te wijzigen (stippellijn in Fig. 6.1). Dit is elders in de distributiekolom ook gebeurd: bijvoorbeeld de bundeling van individuele detailhandelsbedrijven tot horizontale en vertikale samenwerkingsvormen.

Bij de verdere behandeling van de afzetproblematiek van landbouwprodukten en voedingsmiddelen in dit hoofdstuk zullen wij het agribusiness systeem van Fig. 6.1 als uitgangspunt nemen. In de volgende paragrafen komen achtereenvolgens aan de orde: de consument van landbouwprodukten en voedingsmiddelen, de groot- en detailhandel en de verwerkende industrie. Op het aan de primaire landbouw toeleverende bedrijfsleven (schakel 1) zal niet afzonderlijk worden ingegaan. Hoe belangrijk deze tak ook is, zij valt voor het grootste deel buiten de opdracht van de Commissie.

Het is overigens duidelijk, dat waar een groot deel (plm. tweederde) van onze agrarische produktie in het buitenland wordt afgezet, de schakels consument en detailhandel ook de consumenten en detailhandelaren in de verschillende exportlanden omvat. Deze elementen worden daarom tot het Nederlandse agribusiness systeem gerekend. Ook in concurrerende landen bv. Duitsland, België, V.R. bestaat een dergelijk agribusiness systeem bestaat die in belangrijke mate dezelfde doelstellingen hebben als de Nederlandse agribusiness. Ten dele richten deze bedrijven zich op dezelfde consumenten. Het is daarom belangrijk deze ruimere concurrentiële kontekst te zien waarbinnen het Nederlandse agribusiness systeem opereert.

Redenen voor de overheid om in te grijpen in markten voor agrarische produkten zijn o.a. de beperkte beïnvloedbaarheid van het produktieproces, waardoor de hoeveelheden en de kwaliteit van de produkten sterk wisselen en de geringe prijselasticiteit van de vraag. Beide factoren zijn oorzaak van sterke prijschommelingen (en hieruit voortvloeiende inkomensschommelingen) die vaak onaanvaardbaar werden geacht. Een andere aanleiding voor overheidsingrijpen is de structuur van een bedrijfstak: veel kleine bedrijven die individueel de prijs van een produkt niet kunnen beïnvloeden, maar collectief steeds de neiging hebben zoveel te produceren dat er overschotten ontstaan die het prijsresultaat van de hele sektor ondermijnen. Waar de participanten zelf niet tot afspraken (kunnen) komen, is er in dergelijke situaties een autoriteit (overheid) nodig die regulerend optreedt.

Om deze reden is de overheid te beschouwen als een belangrijke omgevings-variabele in het marketing-systeem. Zonder ingrijpen van de overheid zou de situatie binnen het agribusiness systeem er aanmerkelijk anders uitzien. Ook in de toekomst zal de overheid een rol blijven spelen bij de marketing van landbouwprodukten en voedingsmiddelen. Ook in de benadering van de (E.G.-) overheid van de afzetproblematiek in de landbouw speelt het marktdenken een steeds belangrijker rol. Dit is een extra reden om deze afzetproblematiek vanuit de markt te benaderen. Strategisch is het voor de landbouw aanmerkelijk comfortabeler een goed floerend bestaan te hebben door een sterke positie bij de consument en tegenover de diverse andere partijen in het marketing-systeem a.g.v. voorkeur voor het produkt en een sterk marketing en logistiek proces, dan wanneer deze inkomenspositie is verkregen door politieke maatregelen die bij het veranderen van het politiek getij weer gemakkelijk ongedaan kunnen worden gemaakt. Een sterke marktpositie is de beste verzekering tegen de onbestendigheden van het overheidsklimaat.

6.2 De Consument van landbouwprodukten en voedingsmiddelen

6.2.1 Relevante ontwikkelingen

Te verwachten ontwikkelingen in consumptiepatronen zijn gebaseerd op demografische ontwikkelingen, de betekenis van het inkomen, de prijs, de beschikbaarheid van produktie en technologie voorbereiding, de grootte, de samenstelling van het huishouden, leefgewoonten en waarden.

6.2.1.1 Bevolkingsgroei

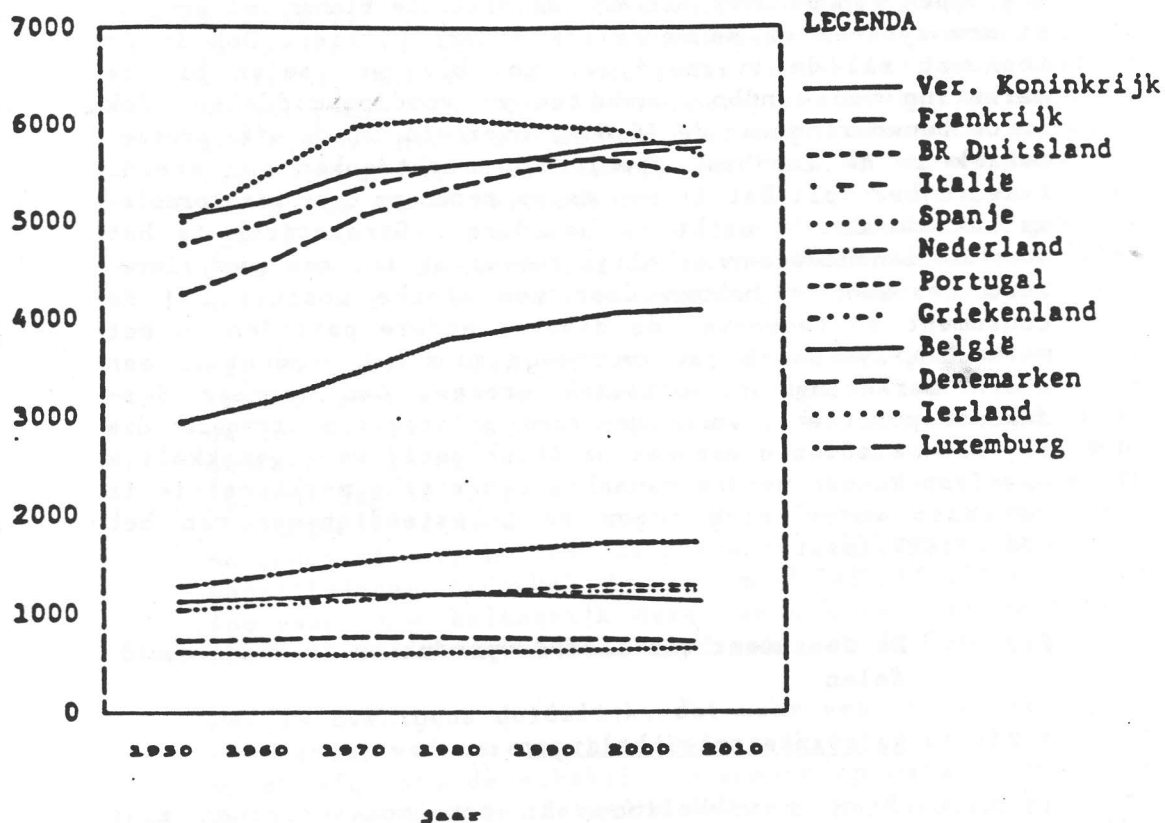
Geschatte cijfers voor bevolkingsgroei in de wereld over de periode 1983-2030 zijn:

Europa	4.2%
VS	1.1%
USSR	14.4%
Japan	8.1%
Wereld	32.3%

Bron: Eurostat Demographic Statistics, 1986

In de periode 1970-1980 is in alle EG-landen de bevolkingsgroei aanzienlijk verminderd (zie Figuur 6.2), waarvan ook een aantal andere gegevens over de ontwikkelingen m.b.t. voedingsmiddelen consumptie zijn ontleend. Deze ontwikkeling zal zich in de komende jaren, tot de eeuwwisseling voortzetten. In enkele landen zal zelfs een vermindering van het inwonertal optreden. Marktontwikkelingen voor agrarische produkten moeten binnen deze context worden gezien.

Figuur 6.2 Bevolkingsontwikkeling in de Europese Gemeenschap



Bron: I. den Ouden, 1989. Toekomst onderzoek ten behoeve van research guidance in de voedingsmiddelen industrie, NRLO-studierapport 19. Den Haag, 74 pag.

Hieruit kan niet de conclusie worden getrokken dat de Europese markt ten aanzien van demografische ontwikkeling ongeveer statisch zal zijn. Tegenover bijvoorbeeld een daling van de bevolking in Denemarken (-3.4%) en de B.R.D. (-3.7%) staat een groei in Portugal (+15,7%), Ierland (+17.5%) en Spanje (+13.6%). Binnen landen kan eveneens een tamelijk grote variatie optreden. In Noord-Italië is de bevolkingsgroei vrijwel tot staan gekomen terwijl in Zuid-Italië nog aanzienlijke groei te constateren valt. Een soortgelijk contrast ziet men tussen het Middellandse Zee gebied van Frankrijk en de andere regio's van Frankrijk. In de andere EG-landen neemt men een stagnatie waar en zelfs teruggang in aantallen mensen in de gebieden met de hoogste bevolkingsconcentratie.

Modelonderzoek heeft geleerd dat deze demografische ontwikkelingen weliswaar belangrijk zijn, maar dat reeds een bescheiden economische groei, zeg van omstreeks 1,6% per jaar een veel groter effect op de consumptiepatronen in de toekomst kan hebben dan demografische ontwikkelingen. Deze bevinding heeft als consequentie dat de onzekerheid over toekomstige bestedingen veel sterker een gevolg is van onzekerheden over de te verwachten economische ontwikkeling dan van demografische onzekerheden.

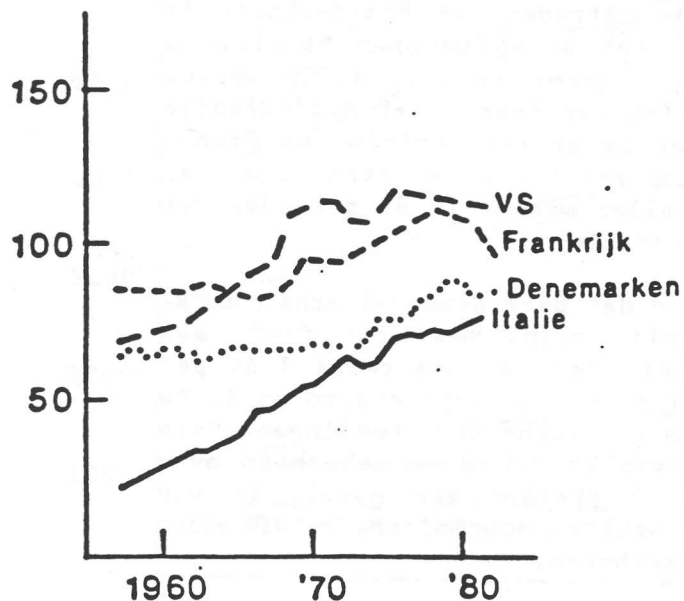
6.2.1.2 Inkomensontwikkeling

De consumptie van voedsel uitgedrukt in energie-waarde houdt weliswaar verband met het inkomen, maar bereikt het maximum reeds bij een relatief laag inkomen. In Joules gemeten is bijvoorbeeld de consumptie in Portugal even hoog als in de B.R.D. Maar het inkomen per hoofd in de B.R.D. is bijna 4 keer zo hoog als in Portugal. Met de stijging van het inkomen is tot nog toe een stijging van het verbruik van produkten van dierlijke oorsprong gepaard gegaan en met een afname van de consumptie van graanprodukten. Uiteraard is dit aan een maximum verbonden. Deze ontwikkeling zal in de komende jaren het meest zichtbaar zijn in een aantal Zuid-Europese landen (met name Spanje en Griekenland). Terwijl de inkomens in de overige Europese landen matig zullen toenemen, stijgt het inkomen in Spanje relatief sterk. Dit gaat gepaard met een verschuiving van de consumptie van graanprodukten naar de consumptie van dierlijke produkten. Dit is te zien als een soort inhaal-effect ten aanzien van de Noord-Europese landen waar een dergelijke ontwikkeling in de jaren '70 heeft plaatsgevonden (Fig. 6.3).

Figuur 6.3.a: Trends in de consumptie van vlees, melk, groente en granen in enkele EG-landen en de VS

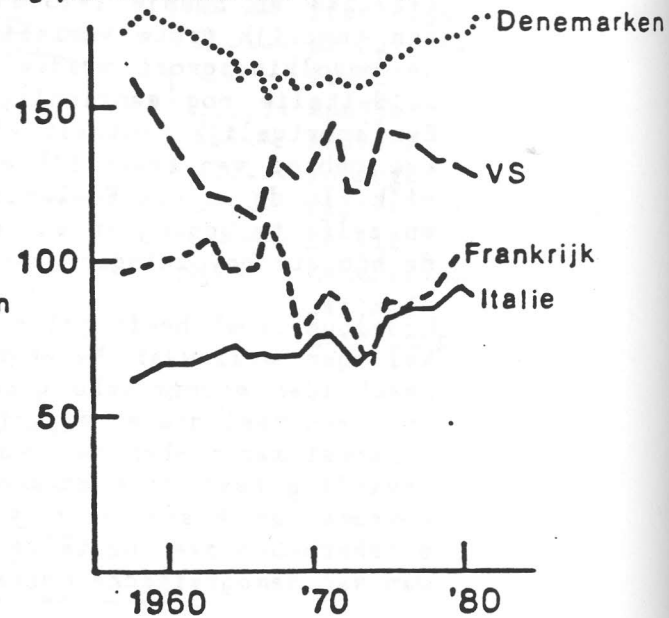
vleesconsumptie

kg per hoofd van de bevolking



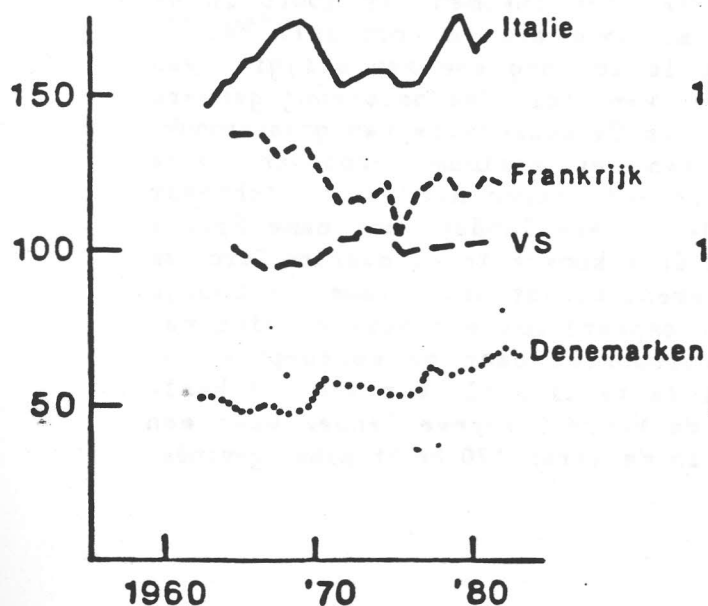
melkconsumptie

kg per hoofd van de bevolking



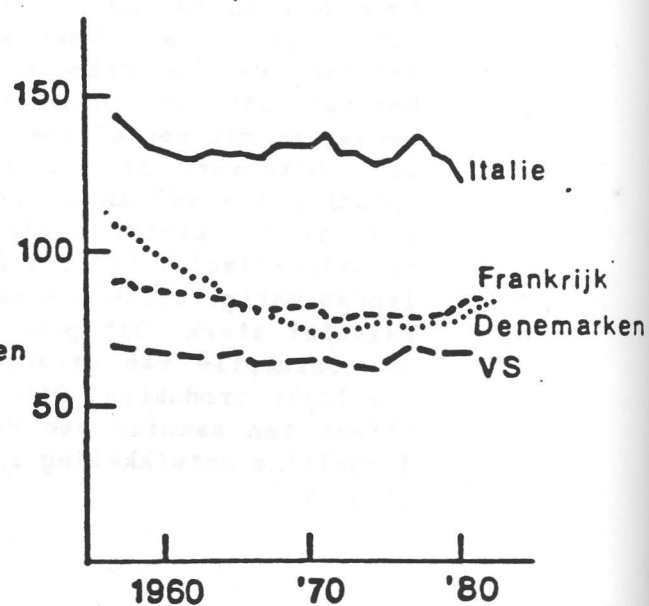
groenteconsumptie

kg per hoofd van de bevolking

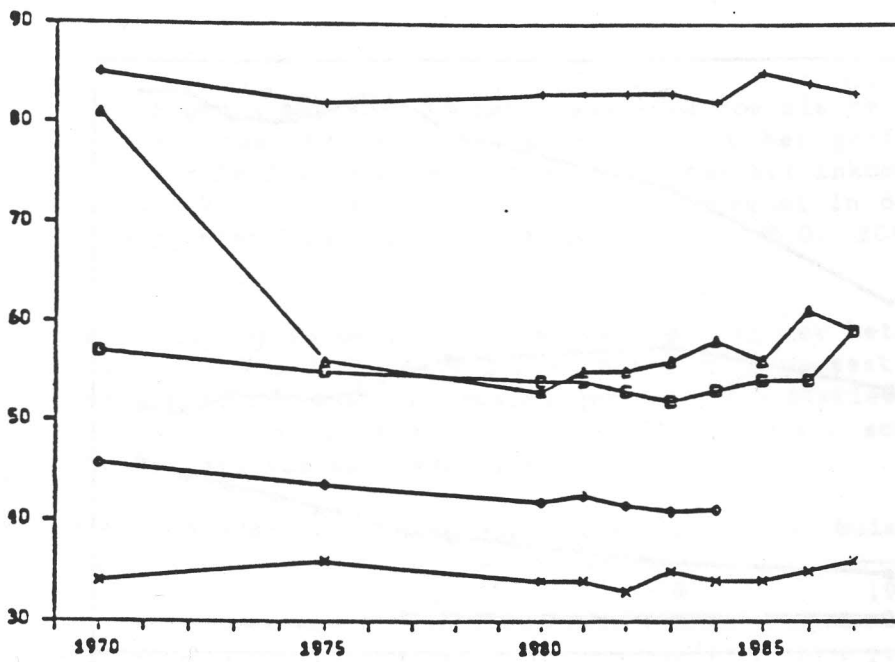


consumptie van granen

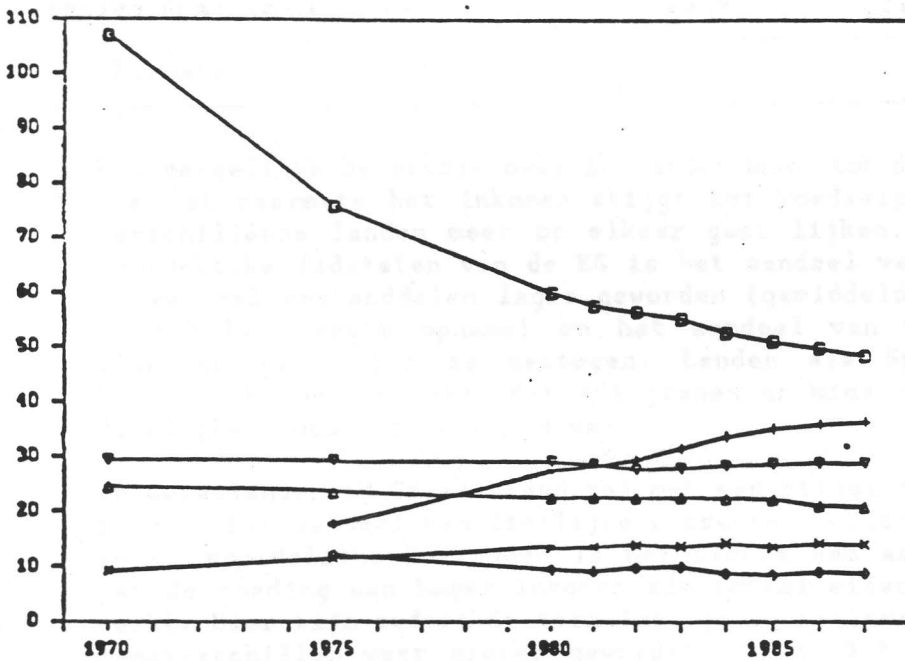
kg per hoofd van de bevolking



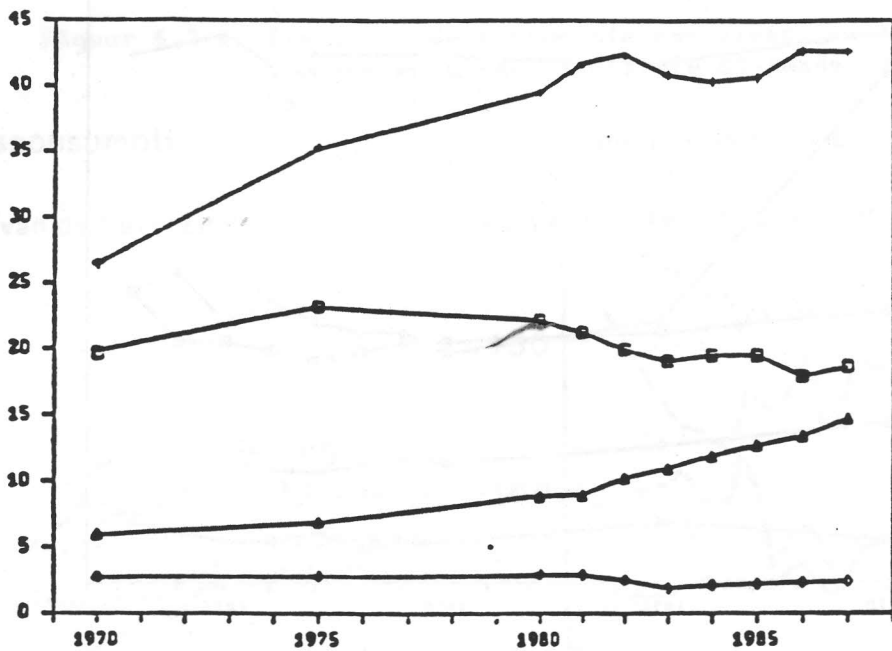
Bron: J.V. Wheelock, J.D. Frank, A. Freckleton, L. Hansen 1987. Food consumption patterns and nutritional labelling in selected developed countries. FAST Fols 130, 131



Figuur 6.3^b Trends in de consumptie van plantaardige produkten voor Nederland, 1970-1987 (in kg per hoofd per jaar): tarwebloem en -meel (o); aardappelen, op basis vers (+); suiker, op basis wit (•); verse groenten (▲); vers fruit (x).
Bron: LEI/CBS Landbouwcijfers.



Figuur 6.3^c Trends in de consumptie van zuivelprodukten voor Nederland, 1970-1987 (in kg per hoofd per jaar): volle melk (o), halfvolle melk (+), karnemelk (•), room en koffiemelk (▲), kaas (x), eetbare oliën en vetten (▼).
Bron: LEI/CBS Landbouwcijfers.



Figuur 6.3 d Trends in de consumptie van vlees voor Nederland, 1970-1987 (in kg per hoofd per jaar): rund- en kalfsvlees (□), varkensvlees (-), ander vlees (o), geslacht pluimvee (▲).
Bron: LEI/CBS Landbouwcijfers.

De uitgaven aan voedsel nemen eveneens toe als het inkomen stijgt, maar het aandeel van voedsel in het gezinsbudget wordt geleidelijk lager met stijging van het inkomen. In Griekenland is zo het aandeel van voedsel in de totale consumenten bestedingen 40% en in de B.R.D. 20% (Tabel 6.1).

De stijging in de consumenten bestedingen met het inkomen is in de Noord-Europese landen het gevolg geweest van een verschuiving naar hoogwaardiger en kwalitatief betere produkten en van toenemende behoefte aan meer service en hogere niveaus van bewerking.

Tabel 6.1: Aandeel besteding voedingsmiddelen door huishoudens (%)

	1970	1975	1980
België	28.1	24.4	21.5
Denemarken	29.9	26.8	25.1
Frankrijk	27.1	24.2	21.4
Duitsland	24.0	20.6	19.0
Griekenland	41.7	40.6	40.8
Ierland	45.0	45.6	43.1
Italië	38.2	35.0	30.8
Luxemburg	28.1	23.9	20.5
Nederland	28.3	24.1	19.6
Verenigd Koninkrijk	26.2	23.9	21.9

Bron: Eurostat

Een vergelijkende studie over EG-landen leidt tot de conclusie dat naarmate het inkomen stijgt het voedselpakket in verschillende landen meer op elkaar gaat lijken. In alle noordelijke lidstaten van de EG is het aandeel van granen en zetmeel bestanddelen lager geworden (gemiddeld 27% van de totale energie opname) en het aandeel van vlees en plantaardige vetten is gestegen. Landen als Spanje en Portugal hebben nog meer dan 40% granen en minder dan 30% dierlijke produkten in hun dieet.

In deze landen en Griekenland zal met een stijging van het inkomen het aandeel van dierlijke produkten verder stijgen. In de noordelijke EG-landen is het proces van aanpassing van de voeding aan hoger inkomen als totaal effect uitgewerkt. Hier zijn sedert de tachtiger jaren regionale inkomensverschillen veer groter geworden. In de B.R.D. lopen de regionale inkomensverschillen tussen 75 en 166 (het nationaal gemiddelde op 100 gesteld) en in Frankrijk van 77 tot 142. Het aandeel dat aan voedingsmiddelen wordt besteed varieert eveneens met het inkomen. In Frankrijk bijvoorbeeld treft men verschillen van 15-30% door resp. de hogere en de lagere inkomensgroepen.

De factor prijs zal belangrijk blijven, zeker voor de consumentencategorieën die er ook in de toekomst qua koopkracht nauwelijks op vooruit zullen gaan. Lagere inkomensgroepen zijn ook anders in hun koopgedrag dan hogere inkomensgroepen. Huishoudens die uit meerdere personen met betaalde banen bestaan, realiseren een aanzienlijke inkomensverhoging. Deze groep en de categorie uitkeringsgerechtigden en bejaarden zijn uitersten wanneer de markt wordt gesegmenteerd op basis van het inkomen. Tussen die uitersten bevindt zich straks een grotere diversiteit dan nu het geval is. Door diversificatie van de markt zijn en zullen er meer kleine marktsegmenten ontstaan.

6.2.1.3 Vergrijzing

De leeftijdsopbouw van de Europese bevolking zal vrij drastisch veranderen. De levensverwachting is gestegen en stijgt nog steeds, de geboortecijfers nemen af en de modale leeftijdscategorie van nu, zij die tussen de 20 en 40 jaar oud zijn, heeft over 20 à 30 jaar de pensioenleeftijd. Dit geldt voor nagenoeg alle EG-landen. In 2025 is de categorie "ouder dan 65 jaar" 45% groter dan nu. Dan is de markt van mensen tussen de 45-65 jaar 20% kleiner en de groep jonger dan 15 jaar zal dan ook 20% kleiner zijn dan nu. Alleen Ierland en Griekenland zijn opvallende uitzonderingen.

Oudere mensen hebben andere fysiologische behoeften en een ander consumptiepatroon. De globale gevolgen voor het voedingsmiddelen gebruik zijn: meer dieet preparaten (zout-arm, vetarm, suikervrij) meer voedsel via instellingen, en minder vaak buitenshuis eten, minder vis, vlees, eieren en groenten consumeren. De verandering in leeftijdsopbouw zal de regionale variatie in smaken en andere voorkeuren niet of nauwelijks beïnvloeden. Onderzoek heeft namelijk ook aangetoond dat smaken zich reeds op jonge leeftijd vestigen en daarna niet meer ingrijpend veranderen.

6.2.1.4 Veranderende huishoudstructuur

Een belangrijke demografische ontwikkeling is die naar kleinere huishoudgrootte en een vergroting van het aantal huishoudens.

De volgende factoren zijn van invloed:

- huwelijken en andere gezinsvormen worden tot hogere leeftijden uitgesteld en koppels hebben een langere periode zonder kinderen.
- gezinsplanning is breder geaccepteerd;
- meer scheidingen, meer één-ouder gezinnen;
- jongeren verlaten eerder het ouderlijk huis om op zichzelf te gaan wonen;
- meer relatievormen naast het huwelijk.

De optredende huishoudensverduunning betekent concreet een daling van de gemiddelde omvang van de huishoudens van 2,7 personen in 1985 tot 2,4 personen in het jaar 2000. Het aandeel van één- en tweepersoonshuishoudens zal in 2000 zijn toegenomen van 54 tot 64 procent. Het aantal huishoudens in Nederland in de periode 1985-2000 zal toenemen van 5,4 miljoen tot 6,3 miljoen, tegen een bevolkingsgroei van 1,2 miljoen (Tabel 6.2).

Tabel 6.2: Huishoudensgrootte en aantal huishoudens in Nederland resp. voor de perioden 1960 - 2000 en 1985 - 2000

	1+2	3+4	5 en	Totaal meer huishoudens	Gemiddelde	Aantal huish.grootte
1960	36	37	27	100	3,50	
1971	43	37	20	100	3,14	
1977	48	38	14	100	2,89	
1982	53	36	11	100	2,73	
1985	54	37	9	100	2,65	5,4 miljoen
1990	58	35	7	100	2,51	5,8 miljoen
1995	62	33	5	100	2,42	
2000	64	32	4	100	2,37	6,3 miljoen

Bron: Den Ouden, 1989

De gevolgen van deze ontwikkelingen voor het voedingsmiddelengebruik zijn:

- meer behoefte aan kleine verpakkingen;
- meer convenience-voedsel.

Men wordt deze trends gewaar in geheel Europa, wellicht is Griekenland ook hier weer de enige uitzondering. In de periode 1960-1980 nam het aantal huishoudens toe met 5-16%. Onderzoek in het VK leidde tot de conclusie dat de bestedingen voor voedingsmiddelen door éénpersoons huishoudens 10-15% hoger is dan uitgaven per persoon in een groter huishouden. In Italië is dit verschil groter, 40% en in Frankrijk eveneens. Daar wordt door éénpersoons-huishoudens 30% meer aan voedsel besteed dan de uitgave per persoon over alle huishoudens. Deze grotere uitgaven betekenen meer besteding aan gemakkelijk te bereiden voedsel, kant-en-klaar produkten (convenience).

Deze ontwikkelingen zijn trendmatig en worden gestimuleerd door deelname van vrouwen in het arbeidsproces en de langere opleidingsduur. In de regio's Zuid-Duitsland, Parijs en Ile de France, Kopenhagen en Zuid-Oost Engeland zijn de genoemde tendenzen het sterkst.

6.2.1.5 Migratie

Het voedselconsumptiepatroon staat in toenemende mate onder invloed van buitenlandse culturen. Het wordt veroorzaakt door (groeiende) etnische minderheidsgroepen en internationalisatietendensen. De invloeden uit zich in stijgende aantallen etnische restaurants, detailhandelsondernemingen, kookboeken, kookcursussen, etc. Ook treden verschuivingen op in de populariteit van de vele verschillende keukens. De oudste en meest bekend geworden buitenlandse keuken in Nederland, nl. de Chinese, is thans van de eerste plaats verdrongen door de Italiaanse keuken.

De voornaamste gevolgen van migratie zijn vervloeiing van eetgewoonten en een stijging van het gebruik van exotische producten. Delen van Europa zijn reeds multiraciaal. In Frankrijk en Duitsland belooft het aandeel buitenlandse werknemers ongeveer een-tiende voor de beroepsbevolking en in het VK en België is dat ongeveer 7%. Vooral de migratie uit Zuid-Europa en Ierland naar Noord-Europa is belangrijk. Zestig procent van de immigratie in Duitsland is afkomstig uit Joegoslavië en Turkije. De helft van de Franse immigranten komt uit Noord-Afrika.

6.2.2 Technologische ontwikkelingen

Het koopgedrag hangt nauw samen met technologische veranderingen. Het gebruik van de koelkast is algemeen en van de diepvries bijna 60%. De toepassing van deze technologie heeft grote invloed op de verwerking, distributie en produktontwikkeling. Agrarische producten en voedingsproducten moeten voor deze bewerking en bewaarmethoden geschikt zijn. Het betekent ook een vermindering van de vraag naar op andere wijze bewerkte en bewaarbaar gemaakte producten zoals in blik, in flessen enz. Technologische verandering vindt plaats in industriële bereidingsprocessen. Extrusie en UHT behandeling zijn nieuwere ontwikkelingen die meer snel klaar en bijna-vers voedingsmiddelen op de markt brengen.

Tot de nieuwere technologieën in de huidhoudelijke bereiding behoort de magnetron-oven. De magnetron is in de VS reeds wijd verspreid (6 van de 10 huishoudens) en penetreert ook in Europa snel. Deze technologie past bij een trend naar meer kleinere maaltijden die door één persoon en tussendoor worden genuttigd. De gezamenlijke maaltijd wordt namelijk minder en minder de regel.

6.2.3 Veranderde levensstijl

Eetgewoonten veranderen niet snel, mede doordat een groot belang wordt toegekend aan traditionele eigenschappen van voedingsmiddelen; smaak, geur, kleur, vorm, vastheid etc.

Toch zijn ook voedingsmiddelen onderhevig aan trends en modeverschijnselen. Het is de grote kunst om lange termijn trends te onderscheiden van korte termijn bewegingen. De vraag is bijvoorbeeld of de nadruk op gezondheid een lange termijn beweging is en of daaruit systematische aandacht voor de voedingswaarde van voedingsmiddelen zal ontstaan. Wat zal dan als 'gezond' worden beschouwd? Zal de consument op rationale wijze een afweging maken tussen "lekker" en meer of minder "gezond"?

Er wordt een toenemende bereidheid gesignaleerd om meer te betalen voor voeding, waarbij een steeds groter belang wordt gehecht aan waarden als gezondheid, fitheid ("light-trend", ook voor hond en kat), natuurlijkheid, versheid, kwaliteit, exclusiviteit/diversiteit en milieubewustheid. De rol van de hoofdmaaltijd als centraal moment in het huishouden blijkt steeds meer te vervagen. Uit een onderzoek voor Nederland blijkt het afnemend belang van het ontbijt (in 1975 door 9% van de Nederlanders overgeslagen, in 1987 door 20%). Ook de tweede broodmaaltijd wordt steeds meer overgeslagen: 5% in 1975 tegen 11% in 1987. Wellicht is dit tijdelijk, want in de VS neemt het ontbijt juist in belang toe; dit lijkt te zijn ingegeven door het groeiende gezondheidsbewustzijn in dat land. Voor de marketing is de conclusie van belang dat situatie- of momentgebonden behoeften steeds meer de plaats innemen van segmentgebonden behoeften. Bovendien kan het consumentengedrag in de week-ends versus door de week aanzienlijke verschillen te zien geven. De volgende verschijnselen vertonen in dat verband een stijgende tendens:

- Het gebruik van gemakvoeding, bijvoorbeeld diepvries, kant-en-klaar-maaltijden, te bereiden in de magnetron-oven.
- Het gebruik van thuisbezorgingsdienst: terwijl thans thuisbezorging van maaltijden hoofdzakelijk wordt uitgevoerd door etnische restaurants en hamburgerrestaurants, wordt in de toekomst een uitbreiding verwacht tot alle voedseltypen.

6.2.3.1 De betekenis van individualisering: meer (kleine) marktsegmenten

Individualisering betekent een toenemende behoefte aan zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Daarmee gaan tendenties als emancipatie en secularisatie samen. De verwachting dat dit voortgaande tendenties zijn overheerst. Dit leidt tot groeiende veelvormigheid op de maatschappelijke terreinen.

In Nederland, West-Duitsland en Denemarken overheersen persoonlijke ambities, secularisering en materiële welvaart. Verwacht wordt dat deze leefstijl zijn uitstraling zal hebben vanuit de Noordzeeketen; eerst in de richting van de mediterrane landen en dan naar Ierland.

Het is in dit verband nuttig te wijzen op de situatie in de VS, waar 65% van de vrouwen buitenshuis werkt tegenover 35% in Nederland. Individualisering en emancipatie leidt daar tot een sterke verschuiving in koopkracht op. Kinderen nemen een toenemend aandeel in de aankopen voor hun rekening en krijgen meer invloed bij de aankoopbeslissingen en "bereiden" vaker de maaltijden. (Mogelijk verklaart dit een deel van het succes van de magnetronoven in Amerika). Bedrijven gaan dus concurreren om de gunst van de jeugdige consument. Het koopgedrag van kinderen zou wel eens vrij grillig en modegevoelig kunnen zijn. Onderzoekers voorzien onder meer dat kinderen hun gedrags- en waardenpatronen in toenemende mate zullen ontleenen aan de media (reclame) in plaats van aan sociale contacten.

Menselijke voeding wordt veel meer aan individuele omstandigheden aangepast. Een grote produktdifferentiatie wordt dus noodzakelijk. Voorbeelden zijn:

- 'gewoon'
- 'light'-variant
- zoutarm variant
- diabetes-variant
- kleine verpakkings-variant
- snel-klaar variant
- scharrel variant
- licht verteerbaar variant
- extra variant (mineralen, vitaminen, enz.)

Dit marktsegment, dat vooralsnog is te definieren als dieetvoedingsmiddelen voor personen met bijzondere behoeften is nog klein maar wordt diverser en vertoont een opmerkelijke groei. Tot deze markt wordt ook de 'slank-variant' gerekend. Een categorie die potentieel ongeveer een-derde van de totale markt bestaat. Een andere categorie betreft sportlieden en hen die zich zo beschouwen. Kleinere groepen in deze markt zijn: baby en kindervoeding, diabetici, bejaarde personen, invaliden en zwangeren.

Diabetes kan voor een belangrijk deel of geheel via de voeding worden behandeld. Deze markt groeit gestaag. Het is een goed voorbeeld van de betekenis van individualisering in de levensmiddelen markt.

Andere markten in deze categorie kunnen zijn gebaseerd op zogenaamde risico-groepen met betrekking tot volksziekten: hart- en bloedafwijkingen en kanker. Volgens een technologie-optimistische kijk op de toekomstige houding van consumenten leidt de groeiende kennis van risico's die met eten en voedsel samenhangen (hart- en vaatziekten, kanker, osteoporosis e.a.), niet alleen tot een sterkere gerichtheid op meta-biologische en fysiologische eigenschappen van voedsel maar ook een grotere acceptatie door consumenten van voedsel en produktiemethoden. Het vertrouwen van consumenten in 'high-tech' voedsel zou dan gaan overheersen.

6.2.3.2 Gezondheidsbewustzijn

Vele marktonderzoekers wijzen op de groeiende weerstanden tegen bepaalde produktiemethoden, produkten en verpakkingen (trefwoorden: bestrijdingsmiddelen, doorstraling, biotechnologie, automatisering). Er wordt zelfs gesproken van fobieën. De "chemofobie" staat voor de angst voor schadelijke additieven in voedsel. Andere fobieën zouden zich voordoen met betrekking tot het verlies van voedingswaarde, lege calorieën en beschavingsziekten. Met name in Duitsland, een belangrijk importland van agrarische produkten, zijn de weerstanden tegen toepassing van groeibevorderaars, doorstraling e.d. bijzonder groot.

Belangstelling voor de voedingswaarde zal naar verwachting in toenemende mate invloed op eetgewoonten uitoefenen. Medisch en voedingsonderzoek heeft aangetoond dat bijvoorbeeld in Noord-Europa het dieet zou verbeteren wanneer meer verse groenten en fruit zou worden gebruikt en minder energie, met name vet, werd gebruikt. Kortom: meer vezel, minder energie; beter energie uit koolhydraten dan uit vet. Ook in Nederland is er overeenstemming tussen officiële aanbevelingen en visie van consumenten. De kennis over "gezonde" voeding groeit, gezond voedingsgedrag nauwelijks. Geleidelijk begint men er zich wel meer naar te gedragen, maar dit is nog maar bij een deel van de bevolking het geval. De consumptie van vezels neemt daardoor toe en ook is er meer aandacht voor onverzadigde verzuren (tabel 6.3).

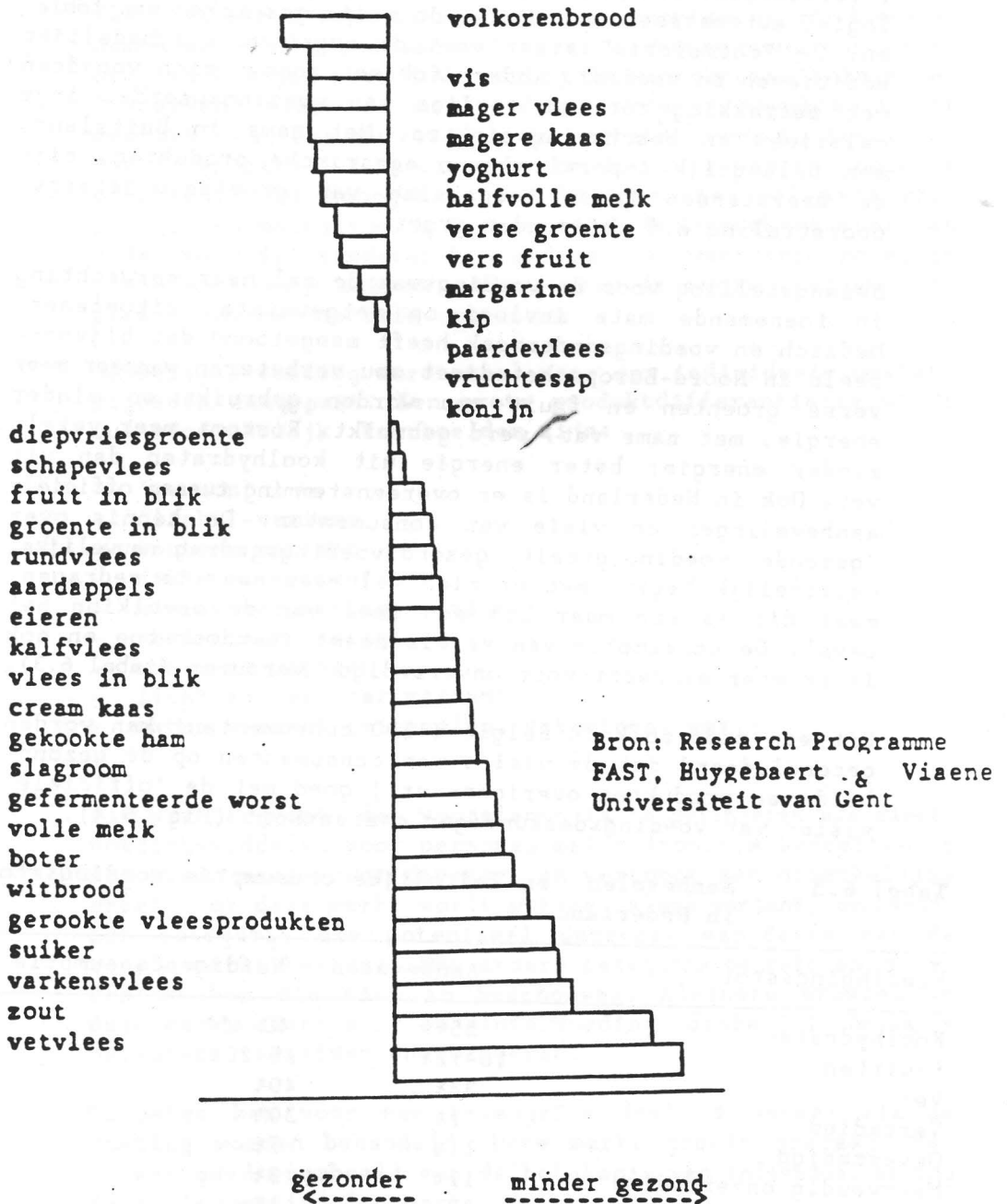
Uit een onderzoek in België (1200 consumenten) kan worden geconcludeerd dat de visies van consumenten op de gezondheid van produkten overigens vrij goed met de 'officiële' visies van voedingsdeskundigen overeenkomt (Fig. 6.4).

Tabel 6.3 Aanbevolen en feitelijke consumptie voedingsstoffen in Nederland

Voedingingsstof	Aanbevolen	Huidige consumptie
Koolhydraten	55%	40-45%
Eiwitten	10-12%	15-20%
Vet	33%	40%
Verzadigd	11%	30%
Onverzadigd	11%	7%
Meervoudig onverzadigd	11%	3%
Vezel	30g	15g
Zout	<8g	14g

Bron: CBS

Figuur 6.4 : Hoe consumenten over de gezondheid van voedingsmiddelen denken (Belgisch consumenten panel).



Bron: Research Programme FAST, Huygebaert & Viaene Universiteit van Gent

In Noord-Europese landen is reeds een verschuiving opgetreden in de richting van meer voedingsvezel (volkoren en bruinbrood, minder melkvet en minder vet in kaas). In de EG als geheel is de consumptie van kippevlees en vis toegenomen ten koste van rood vlees. Ten dele zijn dit effecten van een (vermeend) lager vetgehalte en hogere bereidings-tijds en ten dele (vis/kippevlees in plaats van rood vlees) heeft dit te maken met prijsverandering. Indien de Noord-Europese consument zijn visie op gezond voedsel meer consequent in het koopgedrag tot uiting zou gaan brengen, zou dit leiden tot toename van koolhydratenconsumptie en afname van eiwitten en vetgebruik.

Het is - markt-technisch gezien - van belang te constateren dat er ook consumenten-voorkeuren zijn die zich weinig aan wetenschappelijk onderzoek gelegen laten liggen. De negatieve houding van consumenten ten opzichte van chemische toevoegingen wordt niet door wetenschappelijk onderzoek gesteund. Voedingsdeskundigen beschouwen namelijk de chemische additieven niet als risico-factoren. Ook groeihormonen en beta-agonisten worden door vele nog afgewezen ondanks het feit dat via wetenschappelijk onderzoek werd vastgesteld dat deze stoffen geen gevaar voor de gezondheid opleveren. Ook de negatieve klank die voedseldoorstraling heeft kan niet-rationeel worden genoemd. Of negatieve houdingen rationeel cq. wetenschappelijk gefundeerd zijn, is niet van doorslaggevende betekenis om toch effect te hebben op de markt. Verwacht mag worden dat de consumenten-voorkeuren meer en meer zullen gaan sporen ten aanzien van voedingswaarde en gezondheid met de resultaten van wetenschappelijk onderzoek.

Dit betekent dat op langere termijn er enerzijds een ontwikkeling is naar "vers" en "zonder toevoegingen" en "bijna vers" en anderzijds er ook een markt komt, waarbij de consument zich richt op de "componenten" van maaltijden hoe die dan ook maar bewerkt en bereid zijn. Er kunnen in die markt bijvoorbeeld "single cell"-eiwitten in produkten worden opgenomen die ook als gezondheidsprodukten worden verkocht. Beide segmenten zullen echter onder invloed staan van de vraag naar 'lekker', 'gezond' en 'convenience'. Aan deze tendensen moet worden toegevoegd dat produktiewijze en de omgevingseffecten daarvan meer en meer tot de produktkenmerken worden gerekend.

6.2.3.3 Segmentatie op basis van levensstijl

Eén manier om levensstijl in kaart te brengen is de toepassing van het "values and lifestyles" (VALS) - concept.

Bij een toepassing daarvan op de bevolking van de Verenigde Staten bleek een verband tussen sociaal-demografische kenmerken en sociale waardenpatronen. Het onderzoek had betrekking op de voedingsmarkt.

De onderzoekspopulatie werd verdeeld in vier hoofdgroepen op basis van inkomen, huishoudenssamenstelling en de beschikbare tijd voor voedselaankopen, bereiding en consumptie.

Voor de laatste factor werd de arbeidsparticipatie als hoofdindicator gebruikt. De data zijn geëxtrapoleerd naar de gehele bevolking (Tabel 6.4).

Tabel 6.4: Sociaal-demografische segmentatie

	bevolkings- aandeel	Gemiddeld inkomen	Grootte van het huishouden	Arbeids- participatie
Hoog inkomen weinig tijd	32%	\$30.000-40.000	≥2	alle volwas- senen
Werkende alleenstaande	17%	\$20.000-30.000	1	allen
Traditionelen	29%	\$20.000-30.000	≥2	partner niet
Financieel beperkten	22%	\$10.000-20.000	≥2	≥1 niet

Bron: Den Ouden, 1989

De drie sociaal-demografische factoren tezamen bleken een significante invloed uit te oefenen op aankoop, bereiding en consumptie van voedsel. In trefwoorden:

- huishoudens (met hoog inkomen en weinig tijd): "convenience" en kwaliteit, "fast-food" en delicatessen, "grazing", magnetron ovens, kookkunst;
- werkende alleenstaanden (gemiddeld inkomen, weinig tijd): "convenience", "fast-food", nieuwe produkten, delicatessen, gezonde en natuurlijke voeding, buitenshuis eten, afhaal-maaltijden, kleine eenheden;
- traditionelen (gemiddeld inkomen en wat meer tijd), traditionele smaak/eetpatronen/bereidingswijzen, merkentrouw, ontvankelijk voor reclame, zuinig, niet impulsief, commodities, supermarkten;
- financieel beperkt (laag inkomen en veel tijd): zuinig, supermarkten, aandacht voor voedingswaarde, doorgaans niet aangetrokken tot modegrillen. Soms echter geldsmijterij.
- door de toename van locale, regionale en etnische verschillen in levensstijlen;
- meer consumenten discriminatie tussen produkten;
- minder vertrouwen in reputatie van merken en ondernemingen;
- meer behoefte aan waarheidsgetrouwe informatie;
- sterkere bewustheid van consumentenrechten.

Wordt de markttoekomst van produkten en diensten complexer? Zowel consumenten die modeontwikkelingen volgen en zij die dat niet doen krijgen een grotere zorg om kwaliteit.

Dat is respectievelijk om persoonlijke redenen (gezondheid, welzijn, veiligheid) en om maatschappelijke redenen (schaarste, vervuiling).

De VALS-typologie is nogal algemeen, daarom kan het beter zijn te segmenteren op zogenaamde "domein specifieke" waarden. Dit zijn waarden welke zijn gerelateerd aan een domein, bijvoorbeeld ontbijten.

Algemene persoonskarakteristieken (bijv. ambities) zouden dienen om de gevonden segmenten (bijv. snelle ontbijter) te beschrijven. Zo komt men tot relaties tussen algemene waarden ¹⁾, specifieke waarden ²⁾ en specifiek gedrag ³⁾ van de volgende aard: "een ambitieus persoon ¹⁾ wil 's morgens snel ³⁾ ontbijten en zal derhalve bij de aankoop van boter erop letten dat deze goed en gemakkelijk smeerbaar is" ²⁾.

In 1985 is door het onderzoeksbureau GFK-marktforschung in samenwerking met Nestlé Duitsland een studie verricht "Mens en Voeding 2000" om toekomstige omgevingsontwikkelingen te traceren en daaruit voedingsstijlen die in het jaar 2000 in West-Duitsland zullen domineren af te leiden. Als kernpunten kwamen naar voren de afwisseling, de vele keuzemogelijkheden, en het situatiespecifieke gedrag. In Tabel 6.5 zijn de drie te verwachten stijlen met bijbehorende kenmerken weergegeven. Bij elk der stijlen is een symbool gezocht, respectievelijk de hamburger, het champagneglas en de yoghurtbeker.

Tabel 6.5: Drie prototypen van voedingsstijl en voedingsgedrag

gemaksvoeding	exclusieve voeding	gezondheidsvoeding
* Snel, eenvoudig	* Elite-pretenties	* Gezond, vers
* Vrij van conventies en emotie	* Genotsmoraal	* Vrij van chemische stoffen
* Veelzijdig, bont	* Kennis van etikette en etiketten	* Vrij van rechtvaardiging
* Niet deelbaar	* Demonstratie van kennis en kunde	
Geen honger	Geen geschrans	Geen gewetensbezwaren
Geen verplichting		
Symbool: de hamburger	Symbool: het champagneglas	Symbool: de yoghurtbeker

Door een en dezelfde persoon naast elkaar en afwisselend bedreven

Bron: Den Ouden, 1989

De drie geponeerde voedingsstijlen hoeven elkaar niet uit te sluiten. Gemaksvoeding bijvoorbeeld kan tevens "gezond" zijn, of exclusief, of tegelijkertijd "gezond" en exclusief. Sociaal-demografische structuurveranderingen hangen wel samen met voedingsstijlen. Zo werd gevonden dat hoger opgeleiden de voorkeur geven aan kwalitatief hoogwaardige, duurdere, exotische, en een individuele stijl demonstrerende produkten. Dit komt sterk overeen met de "exclusieve" voedingsstijl.

6.2.4 Samenvatting van bovengenoemde trends en hun betekenis voor het marktbeleid van de aanbieders van voedingsmiddelen

Uit het voorgaande komen een groot aantal trends naar voren. Het is moeilijk om kwantitatief in te schatten wat hun betekenis precies zal zijn. Kwalitatief kan de volgende analyse worden gegeven.

Het stagneren van de bevolkingsgroei in West-Europa, de toenemende vergrijzing en het feit dat met het verder stijgen van het inkomen slechts een zeer beperkte stijging van de voedselconsumptie gepaard gaat, leidt tot de conclusie dat gemeten in hoeveelheden er sprake is van een duidelijke verzadiging van de vraag naar voedingsmiddelen. Het marktbeleid van de aanbieders (fabrikanten, detaillisten) zal zich dus moeten richten op verscheidenheid en het inspelen op trends in de wijze van voedselconsumptie. Het kleiner worden van gezinnen en het beschikbaar hebben van minder tijd voor de bereiding van maaltijden (werkende vrouwen) leidt tot een vraag naar convenience food die met de nieuwe technologieën (diepvries, magnetron) goed bewaard en snel klaargemaakt kan worden.

Veranderingen in de maaltijdstructuur (overslaan van maaltijden, meer gebruiksmomenten tussendoor) en individualisering van consumptiegedrag creëren en een vraag naar kleine verpakkingen die gemakkelijk te consumeren zijn (telemaaltijden). Het afnemend vertrouwen van consumenten in nieuwe processen en grondstoffen en hun (voor)oordelen over bijvoorbeeld het carcinogeen zijn of slecht voor hart en bloedvaten leidt tot een toenemende behoefte bij consumenten aan informatie over grondstoffen en productieprocessen. Ook het stijgend opleidingsnivo van de bevolking draagt tot deze behoefte bij.

Het toenemende gezondheidsbewustzijn zal de vraag naar produkten die als gezond worden gepercipieerd doen toenemen. Met name leidt dit tot een vraag naar licht calorische produkten (light food: "slanke" produkten met een lage energie-waarde). De aandacht voor het welzijn van dieren zal leiden tot een segment dat dierlijke produkten alleen acceptabel vindt als aan bepaalde voorwaarden m.b.t. de productiecondities is voldaan.

Ethnische maaltijden: mexicaans, italiaans, grieks, japans (naast de traditionele chinees en indisch) zullen als gevolg van de toenemende internationale communicatie en het internationale personenverkeer steeds vaker op het menu verschijnen. De aanbieders van voedingsmiddelen zullen hierop reageren door een sterke mate van marktsegmentatie: segmentatie naar groepen consumenten en gebruiksmomenten. Hieraan gekoppeld is een grote mate van produktdifferentiatie: verschillen in grondstoffen, verpakkingsgrootte, houdbaarheidsbehandeling, bereidingswijzen, enz.

De aanbieders zullen de verschillende produkten duidelijk willen positioneren en aan de consument de eigenschappen van de verschillende produkten duidelijk maken. Hiervoor is een ver doorgevoerd merkenbeleid nodig waarbij d.m.v. reclame de consument wordt geïnformeerd over het bestaan van nieuwe produkten en hun eigenschappen. Veel fabrikanten zullen per produkt meerdere produkt- en merklijnen hebben: een 'light' lijn in margarine naast de reguliere, een licht alcoholische bierlijn naast de gewone. Voor de leveranciers van grondstoffen voor deze produkten betekent dit, dat tegemoet moet worden gekomen aan zeer specifieke eisen voor de verschillende onderdelen van dit zeer diverse produktenpakket. Deze eisen kunnen betrekking hebben op samenstelling van de grondstof, versheid, constantheid, garanties voor het niet bevatten van schadelijk geachte componenten als hormonen of zware metalen, de situatie van de dieren bij dierlijke produkten, enz. Er zal een steeds grotere behoefte zijn aan integrale (verticale) ketenbewaking.

Ook zullen er steeds verder gaande eisen worden gesteld aan de timing van aanvoer en de condities tijdens opslag en transport (logistiek). Alleen leveranciers die aan deze steeds verder gaande eisen kunnen voldoen zullen uiteindelijk het concurrentieproces overleven.

In het voorgaande zijn een aantal algemene trends gesignaleerd. Zal er straks sprake zijn van de Europese consument die qua marketing uniform kan worden benaderd en waarbij Europese merken en reclame op Europese schaal de belangrijkste voordelen van de komen Europese integratie zijn? Ondanks termen als 'global marketing' en 'the homogenization of the worlds wants and wishes' moet met betrekking tot voedingsmiddelen het antwoord vooralsnog ontkennend luiden. Is bij industriële produkten en duurzame consumentenprodukten (bv. auto's, audio/video apparatuur) soms een globale (uniforme) marketing benadering mogelijk, bij voedingsmiddelen ligt de zaak anders.

Voedingsmiddelen, althans in hun oorspronkelijke vorm hebben een zeer lange historie en verschillen vaak sterk van land tot land. Smaak is zeer cultuur bepaald. Smaak voorkeuren worden zeer vroeg in de kindertijd gevormd. In sommige gevallen wordt soms een initiëel biologische afkeer omgevormd in een sterke voorkeur onder invloed van de omgevende cultuur: Spaanse peper bij de Mexicanen, knoflook in Frankrijk, drop in Nederland. Veel culturen hebben hun eigen 'cuisine', gekarakteriseerd door de basis voedingsingrediënten, kook methodes, attitudes en eetgewoonten. Vooral de wijze van kruiden is vaak een belangrijk element. Als mensen verhuizen naar een ander land houden ze hun eigen voedingsgewoonten, soms meerdere generaties lang. Diep cultureel gewortelde verschillen in voedingsgewoonten bewegen niet snel naar elkaar toe.

Dit geldt niet voor meer moderne voedingsmiddelen als margarine, frisdranken, hamburgers en 'chocolate bars'. Verschillen in voedingsgewoonten vertalen zich in grote verschillen in consumptie per hoofd van individuele producten, ook tussen landen met vergelijkbare inkomensnivo's. Bijvoorbeeld de jaarlijkse consumptie per hoofd van zuivelproducten varieert van 81 kg. in Italië tot 199 in Ierland, het verbruik van wijn per hoofd is 8 liter in het Verenigd Koninkrijk en 92 liter in Frankrijk.

Verschillen weerspiegelen zich ook in de verschillende posities van individuele producten binnen een maaltijd. In Nederland bijvoorbeeld speelt de groente een dominante rol bij de samenstelling van de warme maaltijd, in Frankrijk en Griekenland is het vlees dominant. Deze verschillen in voedingsgewoonten manifesteren zich uiteraard ook in het distributieapparaat en in de inrichting van supermarkten: een Italiaanse supermarkt kent een zeer groot aanbod van en een grote verscheidenheid aan pasta's, vergeleken met een Nederlandse.

Het voorgaande impliceert dat vooralsnog de aanbieder van voedingsmiddelen zich moet inleven in de diverse voedingsculturen van de verschillende landen waarin hij zijn producten op de markt brengt. Dit kan leiden tot specifieke producten/verpakkingen/merken per land, waarmee naast de hierboven genoemde nog een extra aanleiding is gegeven voor produktdifferentiatie/marktsegmentatie. Op dit ogenblik zijn er nog nauwelijks echte Europese merken voor voedingsmiddelen. Het vestigen van dergelijke merken is een zaak van lange adem en grote investeringen, maar zou op den duur wel eens een winnende strategie kunnen zijn. Bij het uitstippelen van een marktbeleid per land, wat op dit moment nog absoluut nodig is, zou dit lange termijn perspectief in het oog moeten worden gehouden.

6.3 De detailhandel voor voedingsmiddelen

De detailhandel in voedingsmiddelen en landbouwproducten heeft zich ontwikkeld van plaatselijke warenmarkten, via een fijnmazig netwerk van gespecialiseerde winkels voor kruidenierswaren, brood, vlees, aardappelen, groente en fruit tot een geconcentreerd distributieapparaat dat wordt gedomineerd door grote supermarkten waarbinnen op professionele wijze een groot aantal produktlijnen naast elkaar aan de consument worden aangeboden. Er heeft zich een proces van schaalvergroting en concentratie voorgedaan, waardoor de detailhandel is veranderd van een 'doorgeefluik' naar de consument in een systeem van krachtige organisaties met eigen doelstellingen en marktbeleid die een significante machtsfactor in het totale marketing systeem voor voedingsmiddelen zijn geworden.

6.3.1 Schaalvergroting en concentratie

Uit Tabel 6.6 valt af te lezen dat in Nederland in een periode van 11 jaar het aantal verkooppunten van alle levensmiddelen samen gedaald is van ca. 47.000 naar ca. 37.000, d.w.z. met meer dan 20%.

Tabel 6.6: Aantallen verkooppunten van voedingsmiddelen in Nederland 1975-1986

Verkooppunten per 1 januari					
Branches	1975	1980	1984	1985	1986
Aardapp, groente, fruit	8204	6780	6520	6421	6469
Brood en banket	7135	5926	5608	5645	5660
Kruidenierswaren	13718	11744	10362	10261	10036
Melk en zuivel	7783	6244	5526	5433	5261
Vis	1962	2000	2046	2088	2181
Wild en Gevogelte	745	816	905	897	914
Vlees en Vleeswaren	7380	6928	6605	6540	6376
	46927	40438	37572	37315	36897

Bron: Saatchi & Saatchi Compton 1986, Distributie van levensmiddelen in Nederland en EG-landen. Amsterdam, 113p.

Het aantal kruidenierswinkels (van kleine kruidenier tot supermarkt) in Nederland bedroeg in 1986 nog ca. 10.000. De dichtheid aan levensmiddelenwinkels is afhankelijk van de bevolkingsdichtheid en neemt in het algemeen af met de economische ontwikkeling van een land. Uit tabel 6.7 blijkt dat de winkeldichtheid in Portugal per inwoner 5x zo hoog als in Nederland. Terwijl de gemiddelde omzet per winkel in Nederland ca. 15 keer zo groot is als in Portugal. Verwacht mag worden dat de winkeldichtheid ook in de andere EG-landen verder zal afnemen.

Tabel 6.9: Aandelen in Nederlandse kruideniersbestedingen van individuele winkelbedrijven en winkelorganisaties

	Jaargemiddelde. 1985	Gem.besteed bedrag per winkelbezoek	Bezoekfrequentie per jaar in 1985
AH	20.4	f 29.50	51
Miro	2.2	55.--	15
Edah	11.4	31.--	33
Albrecht	4.5	31.--	21
Hermans	2.5	28.50	22

GWBI	41.0		
Koopconsult (D v.d. Broek)	2.5	27.50	27
Ziko	5.3	31.50	36
Superunie	6.7	29.50	28
Intergro	3.4	34.--	27

GWBI I	17.9		
Spar	4.2	20.--	33
Trade Service (Schuitema)	8.2	24.--	40
Unigro (Vivo, Végé)	4.5	23.--	35
Markant	3.3	22.--	32
	----	-----	--
vfb	20.2		
SRV	1.9	13.50	38
ZB-warenhuis	1.8	52.50	24
Im-afdeling-waren- huis	4.7	14.--	8
Markt	4.9	13.50	21
Overige Im-bedr.	7.3	17.50	29

	100		

Bron: als Tabel 6.8

De groothandel van voedingsmiddelen is ook sterk geconcentreerd veelal verweven met detailhandelsorganisaties. Groothandelaren en detaillisten vormen dan een inkoopcombinatie, of vrijwillig filiaalbedrijf, of GWB (grootwinkelbedrijf). (Bv. Superunie, Integro en Markant.) Een dergelijke bundeling verzorgt dan inkoop, verkoopbevordering, marketing, dienstverlening en winkelautomatisering t.b.v. de bij haar aangesloten groot- en kleinbedrijven.

Grote filiaalbedrijven hebben zelf in belangrijke mate de groothandelsfunctie overgenomen. Waar groepen detailhandelsbedrijven zijn samengegaan met (groepen) groothandelsbedrijven is er niet alleen sprake van horizontale, maar ook van verticale integratie van de levensmiddelenhandel. Dit versterkt de positie van de individuele organisaties binnen het distributiekanaal.

De concentratie in de levensmiddelenhandel is allerminst een exclusief Nederlands verschijnsel. Voor het Verenigd Koninkrijk worden de volgende marktaandelen van individuele winkelketens gegeven:

Sainsbury	12.0%
Tesco	12.0%
DEE	11.8%
Argyll	9.0%
Asda	7.2%
M&S (Food)	5.7%

Op deze, veel grotere, markt hebben dus 5 organisaties samen meer dan 50% van de markt.

Schattingen voor Frankrijk luiden:

Leclerc	10.7%
Intermarché	9.6%
Carrefour	5.9%

Ook in Duitsland is de concentratie sterk en worden de marktaandelen van de grootste organisaties: Aldi (Noord en Zuid) en Rewe-Leibbrand op respectievelijk 15 en 10% geschat. Tabel 6.10 geeft concentratieratio's van detailhandelsorganisaties voor een aantal EG-landen.

Tabel 6.10: Concentratie in de detailhandel in de EG, 1970-1986 (* marktaandeel)

	UK (5*)		NETH C5 C10		FR FR C5 C10		N.S. C5 C10		IT C5 C10	
1970-72	25	40	58		29					
1975										
1979	46	43	61				37			56
1983		52	70							
1985-86	52	65-70		34	47		43	41		65

*) C5 = marktaandeel grootste 5 detailhandelsorganisaties samen
C10 = marktaandeel grootste 10 detailhandelsorganisatie samen

Bron: R. Linda, 1988 The food and drinks industry: large firms strategies, in: The Structure of European Industry, H.W. de Jong (ed), Kluwer Ac. Publ. Dordrecht, Ch VI

6.3.2 Detailhandel als machtsfactor in het marketingsysteem

Twintig jaar geleden lag de macht in het distributiekanaal voor levensmiddelen vooral bij de fabrikant. Deze had een aantal sterke merken (A-merken), waarvoor veel reclame werd gemaakt. Mede hierdoor had de fabrikant een directe band met de consument. Dit zorgde ervoor dat het produkt als het ware de winkel 'ingezogen' werd: een detaillist kon zich niet veroorloven een produkt met grote consumentenbekendheid en -voorkeur niet in zijn assortiment te hebben. Daarbij kwam, dat als gevolg van de toen bestaande verticale prijsbinding, de fabrikant aan de detaillist kon voorschrijven welke prijs deze voor het merk van de fabrikant moest vragen.

Sindsdien is door een aantal ontwikkelingen die hieronder kort worden besproken de positie van de detailhandelsbedrijven aanmerkelijk versterkt. In de eerste plaats is de positie van de detailhandel sterker geworden door de hiervoor besproken concentratie. Individuele detailhandelsorganisaties kunnen een enorme inkoopmacht vertegenwoordigen, die zich allereerst uit in de prijs, maar ook in invloed op tal van andere leveringscondities: hoeveelheden, frequenties, verpakkingen, betalingsvoorwaarden, enz.

Een tweede factor, die sterk samenhangt met de genoemde grotere omvang van individuele detailhandelsbedrijven, is de wens van detailhandelsorganisaties om een eigen marketingbeleid te formuleren en een eigen gezicht naar de klant te hebben. Dit leidt tot de definiëring van een zogenaamde winkelformule. Een detailhandelsorganisatie heeft een aantal instrumenten in zijn 'detailhandelsmix': fysieke faciliteiten (locatie, omvang, openingstijden), produkten assortiment, prijsnivo, verkoopbevordering (akties, reclame), dienstverlening en organisatie (waaronder kwaliteit van het personeel). Een winkelformule is een bepaalde combinatie van deze instrumenten. Voorbeelden: verswinkel, discounter, avondwinkel, buurtwinkel, winkel met een zeer diep assortiment van bepaalde voedingsmiddelen (bv. etnische produkten), winkels met accent op persoonlijke service, etc. Men laat zich dus niet meer leiden door datgene wat fabrikant en handel aanbieden, maar stelt vast welke produkten wel of niet in zelf gekozen winkelformule passen. Door het vervallen van de verticale prijsbinding kan men ook zelf het prijspeil van de produkten in de winkel bepalen (Afgezien van enkele beperkingen bij produkten waarvoor een minimumprijs geldt.)

De derde factor in het krachtenspel tussen fabrikant en detaillist vormen de z.g. eigen merken of detaillistenmerken, vaak ook aangeduid onder de naam 'private label'. Deze merkprodukten onder de eigen naam van de detaillist worden voor de detaillist gemaakt op zeer preciese specificaties met betrekking tot samenstelling en verpakking. (Soms heeft de detaillist eigen productie faciliteiten.)

Vervolgens concurreren deze produkten in de winkel met de fabrikantenmerken. De detaillist kan voor de eigen merken desgewenst de meest gunstige schapposities en prijsnivo's kiezen. Eigen merken zijn voor hem aantrekkelijk doordat hij deze direkt kan laten aansluiten bij zijn winkelformule, doordat de marge soms groter is dan bij fabrikantenmerken en doordat hij met het eigen merk een onderhandelingspositie heeft tegenover de merken van de fabrikanten. Bij sommige produktgroepen is het aandeel eigen merken aanzienlijk (soms meer dan 30%).

Voor fabrikanten is het effect van de detaillistenmerken uiteraard het spiegelbeeld: het verzwakt hun positie. Bovendien is er vaak een sterke onderlinge concurrentie tussen fabrikanten bij verzoeken van detailhandelsorganisaties om 'private labels' te maken, vooral in sectoren met een overschot aan produktiecapaciteit. Dit leidt tot scherpe prijsconcurrentie en lage marges (voorbeeld: conservenindustrie).

Alleen fabrikanten met sterke A-merken kunnen zich permitteren op een verzoek van een grote detailhandelsorganisatie tot produktie van private labels niet in te gaan.

Door de veelheid aan merken (fabrikanten zowel als detaillistenmerken) verpakkingsgrootten en variëteiten is er een 'gedrang' om op het schap te komen. Dit geldt vooral voor nieuwe produkten die hun omzetpotentieel nog niet hebben kunnen bewijzen. Hiervoor hanteren supermarkten vaak strenge regels: als de omzet binnen één maand niet zoveel bedraagt verdwijnt het produkt van het schap. Fabrikanten moeten aantonen dat het nieuwe produkt de nodige consumentenvoorkeur zal genereren en dat ze het produkt adequaat d.m.v. reclame zullen ondersteunen. Soms moeten fabrikanten betalen om hun (nieuwe) produkten op het schap te krijgen. Het is duidelijk dat aanbieders die een groot aantal verschillende A-merken hebben (eventueel in verschillende voedingsmiddelen categorieën) bij dergelijke onderhandelingen een relatief groot gewicht in de schaal leggen. Dit is één van de motivaties voor de huidige fusiegolf onder levensmiddelenfabrikanten.

Tenslotte wint de detaillist aan invloed door factoren die samenhangen met logistiek en informatie. In toenemende mate wordt gelet op de efficiency in distributiekkanalen. Met name het recente denken in termen als DPP (Direct Product Profit) en DPC (Direct Product Cost) draagt hiertoe bij. Dit leidt ertoe dat detaillisten zeer scherp gaan letten op kosten (voorraad, transport, krediet, verliezen) van individuele produkten, hetgeen zich vertaalt in eisen aan leveranciers: leveringsfrequentie, afmetingen van verpakkingen, etc.). Hier komt bij dat de detaillist over steeds betere en recentere informatie beschikt over de verkopen van individuele produkten als gevolg van scanningssystemen (barcodes).

Met deze informatie heeft een detaillist een voorsprong op de fabrikant. Deze informatie over verkopen, gekoppeld aan inzicht in direct product profit en direct product cost en het gebruik van moderne schapallocatiesystemen (waarmee het schap m.b.v. een computer wordt ingedeeld) maakt het de detaillist mogelijk de potentie van het schap als winst en kostenplaats verder te exploiteren.

6.3.3 Europeanisering van de detailhandel in voedingsmiddelen

Anders dan bij fabrikanten, zien we dat op dit moment de grote detailhandelsorganisaties nog hoofdzakelijk langs de nationale lijnen gestructureerd zijn. Soms bezit een winkelorganisatie in het ene EG-land wel winkelketens in andere landen, maar zeker in de levensmiddelenbranche is er dan lang niet altijd sprake van intergratie van de bedrijfsvoering. Slechts weinig detailhandelsorganisaties hebben een volledig internationale bedrijfsvoering met dezelfde winkel formule in een groot aantal verschillende landen. Eén voorbeeld hiervan is Benetton in de sektor kleding.

In de levensmiddelen sfeer in Nederland kennen we de Aldi-groep, afkomstig uit Duitsland die hier met een filialenbestand van ca. 230 winkels een marktaandeel van plm. 5% haalt. Daarnaast is de Hermans Groep (marktaandeel 2.5%) in handen van Tengelmann, eveneens een Duits bedrijf. In een onlangs door PRODIS uitgevoerd onderzoek onder een twintigtal topmanagers in levensmiddelenhandel en industrie (Nielsen, 1989) geven de respondenten aan voorshands een zeer beperkte bundeling van organisaties in de levensmiddelenhandel over de grenzen heen te verwachten. Hierbij werd verwezen naar de culturele eigenheid van eet- en voedingsgewoonten. Men verwachtte in het algemeen geen internationale winkel formules onder gemeenschappelijke naaam, wel bij enkele nieuwe winkel vormen zoals speciaalzaken, convenience stores en 'shops-in-the-shop'.

Een recente inventarisatie van artikelformules met buitenlandse deelneming door het EIM leverde op dat van de 205 van dergelijke artikelformules die in Nederland werden aangetroffen inderdaad slechts een minderheid van 33 (17%) betrekking had op winkels in voedings- en genotmiddelen. (De detailhandel in kleding en textiel is relatief het sterkst geinternationaliseerd). Toch toonde het genoemde EIM-onderzoek in de voedings- en genotmiddelen sektor een snelle groei aan: tegenover de 33 winkel formules met internationale deelneming in de voedings- en genotmiddelen sektor in 1988 stonden in 1982 slechts 8, met andere woorden een stijging van 412%. In de overige sectoren was de vergelijkbare groei slechts 58%. In totaal hadden de winkel formules met internationale deelneming in de voeding- en genotmiddelen sektor betrekking op ruim 1500 vestigingen. De vorm van samenwerking bij de betreffende winkel formules is doorgaans filiaalbedrijf of franchise.

Bij de voedings- en genotmiddelen komen de deelnemende buitenlandse ondernemingen het vaakst uit Duitsland (11 x), Groot Brittanië (10 x) en België (7 x). Op dit moment is er op het gebied van voedings- en genotmiddelen nog slechts een zeer bescheiden aantal van Nederlandse winkel-formules in het buitenland: 4 in 1988 met uitsluitend Nederlandse inbreng en 8 met Nederlandse deelneming.

Het is moeilijk in te schatten hoe de Europeanisering van de voedingsmiddelen detailhandel precies zal verlopen. Behalve de culturele verankertheid van voedingsgewoonten hebben we ook te maken met gevestigde netwerken van vaak langdurige samenwerkingspatronen tussen producenten, tussenhandelaren en detailhandel. Echter door internationale overnames van grote winkelketens kunnen zich plotselinge veranderingen voordoen.

In Engeland (vanouds een 'nation of shopkeepers') heeft zich de laatste jaren een sterke vernieuwing voorgedaan in de levensmiddelen detailhandel. Deze vernieuwing werd geïnitieerd met het gaan voeren van een voedingsmiddelen assortiment door Marks & Spencer. Dit heeft geleid tot een aantrekkelijk aanbod van zeer goed gesorteerde winkels (met een duidelijk 'upscale' segment) en een verbetering van de efficiency in het distributiekanaal. De indruk bestaat dat in Duitsland, waarheen veel van de Nederlandse voedingsmiddelen worden geëxporteerd de bedrijfsvoering in de detailhandel nog meer traditioneel is. Mocht daar plotseling verandering in komen, bijvoorbeeld onder invloeden vanuit andere EG-landen, dan kan dit leiden tot andere eisen aan de Nederlandse producenten (minder bulk, meer speciale kwaliteiten). Ook in Nederland kunnen we nog de nodige veranderingen verwachten.

Hoe het tempo ook uitvalt, zeker is dat we met een Europeanisering van de voedingsmiddelen detailhandel te maken zullen krijgen die consequenties heeft voor de afzet van Nederlandse landbouwprodukten en voedingsmiddelen. Om een indicatie te hebben van mogelijk dominante marktposities in de toekomst: op de Amerikaanse markt, die zoals bekend zeer open is bedraagt het aandeel van de grootste 5 foodretailers momenteel 24% en het aandeel van de grootste 10: 34%. Voor de EG zijn de vergelijkbare getallen op dit moment: 15% en 24%.

Op korte termijn zullen we in ieder geval zien dat men gaat inkopen binnen een Europese schaal: d.w.z. daar kopen en van die fabrikanten waar dat het voordeligst is. Uiteraard is dit minder goed mogelijk bij versprodukten. Echter voor veel houdbare of houdbaar te maken produkten zal er een Europese inkoopmarkt ontstaan, o.a. voor de private labels.

Om een indruk van de krachtsverhoudingen te krijgen geeft Tabel 6.11 een overzicht van de grootste voedingsmiddelen detailhandelsondernemingen in de EG. Uit dit overzicht blijkt dat individuele detailhandelsondernemingen op dit moment reeds een zeer significante factor op de inkoopmarkt zijn. Door internationale verbindingen ontstaan tussen winkelketens die elkaar niet direkt beconcurreren kunnen transakties van zeer grote omvang worden afgesloten. Dit de vraag op of er voldoende tegenwicht ('countervailing power') is bij de aanbieders: de handel en verwerkende industrie van voedingsmiddelen.

Tabel 6.11: Twintig top EG-detailhandels-ondernemingen in voedingsmiddelen

Nr.	Ondernemingen	Land	Vorm	Omzet (mln \$)
1.	Albrecht (Aldi)	W-Duitsland	Discount food	5,966
2.	Carrefour	Frankrijk	Hypermarket	5,066
3.	Co-operate Societies	VK	Coöperatie	5,04.
4.	Dee Corporation	VK	Supermarkets	4,839
5.	J. Sainsbury	VK	Supermarkets	3,857
6.	Rewe-Leibbrand	W-Duitsland	Supermarkets	3,651
7.	Tesco	VK	Supermarkets	3,593
8.	Tengelmann	W-Duitsland	Supermarkets	3,568
9.	Edeka	W-Duitsland	Supermarkets	3,522
10.	Ahold	NL	Supermarkets	3,177
11.	Co-op Unternehmen	W-Duitsland	Coöperatie	3,170
12.	Casino	Frankrijk	Supermarkets	3,165
13.	Promodès	Frankrijk	Hypermarkets	3,158
14.	Delhaize Le Lion	België	Supermarkets	2,569
15.	Auchan	Frankrijk	Hypermarkets	2,461
16.	Cora-Revillon	Frankrijk	Hypermarkets	2,382
17.	FBD	Denemarken	Coöperatie	2,150
18.	Argyll	VK	Supermarkets	2,128
19.	Co-op Italia	Italië	Coöperatie	2,059
20.	Asda	VK	Supermarkets	1,934

Bron: Marketing to Europe: The Opportunities and threats of 1992, Ogilvy & Mather, 1989

6.3.4 Konsequenties voor de Nederlandse aanbieders

De sterke positie van de grote detailhandelsorganisaties betekent dat met de wensen, voorkeuren en doelstellingen van detailhandelsorganisaties terdege rekening moet worden gehouden. Men kan zich dus niet uitsluitend op de wensen van de finale consument richten.

Veel fabrikanten van levensmiddelen hebben daarom in de afgelopen jaren een verandering in hun marketingbeleid en hun marketingorganisatie doorgevoerd.

In plaats van zich uitsluitend, over de hoofden van de detailhandelaren heen, te richten tot de consument, is 'marketing voor de detailhandel' opgekomen. Dit betekent dat men gezamenlijk met de detailhandel akties voert, winkeldisplays ontwerpt, reclamecampagnes financiert, enz. Ook probeert de fabrikant steeds beter zich in te stellen op de logistieke eisen van de detaillist: het maken van verpakkingen die gemakkelijk in het schap kunnen worden geplaatst, het met de juiste frekwenties leveren, enz. Ook op het terrein van private labels kan worden getracht tot een evenwichtige belangenafweging tussen fabrikant en detaillist te komen. In hun marketingorganisaties hebben veel fabrikanten tegenwoordig funktionarissen die specifiek verantwoordelijk zijn voor de relatie met één of enkele grote klanten (d.w.z. grossiers of detailhandelsorganisaties), dit zijn z.g. account-managers.

In het algemeen moet het streven gericht zijn op langdurige commerciële relaties tussen aanbieders (fabrikant of handelaar) en detaillist en dit is alleen mogelijk als men oog heeft voor het wederzijds belang. Blokvorming door aanbieders, met het doel gezamenlijk afwijzend op te treden tegenover bepaalde wensen van detailhandelsorganisaties die voortvloeien uit hun marketingbeleid, kan op korte termijn effectief, maar op lange termijn schadelijk zijn voor de commerciële relaties.

Partnership in het distributiekanaal gedijt het best als zowel de aanbieders als de detailhandelsorganisaties een duidelijk gewicht in de schaal leggen. Dit betekent dat Nederlandse aanbieders (fabrikanten, handelaren) zich thans moeten bezinnen op hun positie. Dit geldt uiteraard voor de reeds zeer grote ondernemingen met sterke merken: Unilever, Douwe Egberts, etc., maar deze hebben hun internationale strategie vaak al ontwikkeld. Tal van andere, grote en middelgrote, ondernemingen - coöperaties zowel als particulieren - staan nu voor de vraag welke marktpositie zij in de toekomst willen en kunnen innemen.

Een zeer sterke troef van fabrikanten en handelaren tegenover de detailhandel is het hebben van eigen merken met de nodige bekendheid en voorkeur bij de consument. Hier kan de detaillist niet omheen. Voor een lange termijn verankering in de markt zijn sterke consumenten merken onmisbaar. Merken vragen grote investeringen voor produktontwikkeling en introductie, voor promotionele uitgaven (reclame en andere) en stellen hoge eisen aan de marketing professionaliteit van de organisatie. Een onderneming moet hiervoor het nodige draagvlak bezitten. Versterking van de positie tegenover de detailhandel kan ook worden gerealiseerd door bundeling van krachten: fusies en overnames. Voor de individuele onderneming zal de keuze tussen autonome groei op basis van een gestaag stijgend marktaandeel dan wel sprongwijze groei d.m.v. overname vooral worden bepaald door de tijdsfactor (kunnen we ons permitteren nog een tijdlang klein te zijn?) en door de benodigde financiële middelen.

In het licht van het geschetste Euro-scenario moet bij bundeling vooral worden gedacht aan fusies en andere samenwerkingsvormen over de Nederlandse grenzen heen. Immers de inkoopmarkt van de detailhandel zal voor veel voedingsmiddelen een Europese inkoopmarkt worden. Bij een verdere vrijwordende EG-markt mag worden aangenomen dat vanuit kostprijsvoordelen een stimulans uit zal gaan op produktieconcentratie. Dit is dus een andere faktor die tot samenwerking noopt. Binnen de nieuwe Europese economische verhoudingen zal een herschikking van produktielokaties kunnen optreden.

In de derde plaats vraagt de moderne detailhandel een toenemende aandacht voor kwaliteit en logistiek. Samenstelling van het produkt (afwezigheid van bepaalde chemische componenten), wijze van produktie (bijvoorbeeld scharreleieren versus legbatterij), houdbaarheidsbehandeling (doorstralen bv.) e.d. zijn van het grootste belang. Dit strekt zich bij voedingsmiddelen uit tot de bewerking van de grond vòòr de teelt (kunstmest, chemische middelen) en de samenstelling van het veevoer. Dit betekent een toenemende behoefte aan integrale ketenbewaking en de daarvoor noodzakelijk coördinatie tussen individuele producenten in de verschillende schakels.

Detailhandelsorganisaties zullen ook steeds hogere eisen stellen m.b.t. leveringshoeveelheden en leveringstijdstippen. Men zal de eigen voorraden zo klein mogelijk willen houden (just in time levering). De aanbieder moet zijn aanvoer zo goed mogelijk afstemmen op deze wensen van de detailhandel, hierbij inbegrepen de eventuele akties die een winkelorganisatie voert en die het gewenste aanvoerpatroon tijdelijk sterk kunnen wijzigen. Een leverancier kan zijn positie versterken als hij op deze aspecten van logistiek betrouwbaar blijkt te zijn en flexibel kan inspelen op variaties in gewenste aanvoer. Dan kan hij ook zonder iedere keer de laagste in prijs te zijn toch een blijvende relatie met een detaillist opbouwen.

Tenslotte leidt de veranderde positie van de detailhandel tot de vraag of de organisatie van de afzet van land- en tuinbouwprodukten in de verschillende sectoren nog wel adequaat is. Hier gaat het vooral om produkten waarbij weinig of geen bewerking plaats vindt en waarbij de collecterende funktie belangrijk is: groenten, fruit, eieren, bv. Waar de grote detailhandelsorganisaties grote kwanta tegelijk moeten inkopen is het de vraag of huidige wijze van aanbieding: bij groeten en fruit partijen van individuele tuinders die via de veilingklok beschikbaar komen nog volledig bevredigend is.

De perspectieven voor de afzet van landbouwprodukten en voedingsmiddelen voor het primaire land- en tuinbouwbedrijf worden dan ook in belangrijke mate bepaald door de sterkten en zwakten in de voedingsmiddelenindustrie en -handel. In het volgende wordt eerst voor een aantal onderscheiden sectoren de situatie in de verwerkende industrie en handel besproken. Hierbij zal speciale aandacht worden besteed aan (i) de marktgerichtheid, (ii) de mate van verankering in de afzetmarkten, (iii) de mate van innovatie en (iv) de organisatie van de marketing. Daarna volgen een aantal algemene aspecten van de marketing problematiek van voedingsmiddelen en landbouwprodukten, o.a. de marktgerichtheid van de Nederlandse bedrijven in verwerking en afzet, merkenpolitiek en de internationale positie (met name in de EG).

6.4.1 De zuivelindustrie

Meer dan 80% van de omzet is geconcentreerd bij een viertal bedrijven, alle coöperaties, die samen van de omzet voor hun rekening nemen. De totale jaaromzet van de zuivelindustrie kan globaal worden geschat op f 13 miljard met een export van ca. f 7 miljard. De zuivelsector is voor de Nederlandse primaire landbouw van groot belang: er zijn ruim 50 000 bedrijven met melkvee. De produktie van de zuivelindustrie heeft nog steeds voor het grootste deel betrekking op de traditionele produkten: consumptiemelk (produkten), kaas, boter gecondenseerde melk en melkpoeder. Daarnaast is er een assortiment speciaalprodukten: dranken, desserts, etc. ontwikkeld. Verder is er de significante produktie van industriële grondstoffen o.a. voor de levensmiddelen- en farmaceutische industrie. Export van boter en kaas vindt voornamelijk plaats binnen de E.G. Export van gecondenseerde melk en melkpoeder gaat vooral naar niet E.G.-landen. Met name is een aantal derde landen in Azië is door sommige bedrijven in de loop der tijd een stevige afzetbasis opgebouwd.

Als aanbieders van consumentenprodukten zijn de verschillende ondernemingen in de sektor duidelijk geconfronteerd met de noodzaak van een marktgerichte benadering. Het merkenbeleid heeft vooral betrekking op de speciaalprodukten, hoewel recentelijk de verschillende ondernemingen zich ook inspannen om via reclame de naam van hun onderneming aan één van hun traditionele basisprodukten: consumptiemelk te verbinden ('Melkunie-melk').

Voor boter is nooit een adequaat marketing beleid tot stand gekomen. Wellicht omdat boter bij de E.G. een interventieprodukt is: niet-verkochte voorraden kunnen altijd worden ingeleverd. Kaas is lange tijd een bulk produkt geweest, waarbij de traditionele Goudse en Edammer de dienst uitmaakten.

Inmiddels is, duidelijk gestimuleerd door een nieuwkomer in deze sektor, een innovatietraject voor kaas ingezet dat het aanbod heeft verrijkt met soorten/merken als Maasdammer, Leerdammer, Kernhemse kaas, Kollummer kaas, enz. Deze assortimentsverbreding heeft een positief effect op de afzet van kaas, dit geldt ook voor de verkoop in exportlanden.

Voor boter en kaas gold tot voor kort dat de Nederlandse markt vrijwel uitsluitend met Nederlandse produkten werd voorzien. Wellicht door deze vanzelfsprekendheid m.b.t. de positie van de eigen produkten zijn er op dit moment geen krachtige merken van Nederlandse aanbieders met een stevige band naar de Nederlandse consument. Voor de export van boter en kaas geldt dat dit hoofdzakelijk als bulkprodukt geschiedt, voor West-Duitsland, onder de patronage van Frau Antje. De mate van kwetsbaarheid van de Nederlandse marktpositie binnen de diverse E.G.-landen, inclusief Nederland, is afhankelijk van de vraag hoe diepgeworteld de produktvoorkeur bij consument en handel is voor Nederlandse produkten als zodanig.

Of een 'logo' voor het Nederlandse produkt, zoals voorgesteld door het Nederlands Zuivelbureau hier voldoende tegenwicht zal bieden valt te betwijfelen. Dit maakt de positie op de Nederlandse markt kwetsbaar voor buitenlandse (E.G.) aanbieders die met een goede marketingstrategie de Nederlandse boter- en kaasmarkt kunnen binnenkomen.

In tegenstelling tot voorheen wordt het mogelijk om z.g. zuivel-vervangers op de Nederlandse markt en de markten van de andere E.G.-markten te brengen. Hierbij gaat het vooral om produkten waarbij melkvet vervangen is door plantaardige olieën en vetten. Met name lijken hier mogelijkheden te liggen om beter smeerbare boter te maken, de z.g. spreads: een mengsel van boter en margarine. Het is voor de Nederlandse zuivelindustrie zaak deze mogelijkheid niet (onder invloed van het trauma over de botermengschandalen in het begin van deze eeuw) als een dreiging, maar als een kans te zien. Immers de moeilijke smeerbaarheid van boter vormt bij consumenten (in Duitsland nog sterker dan hier) nog altijd een belangrijke weerstand tegen dit produkt.

De Nederlandse zuivelindustrie heeft hier een voorsprong door haar uitstekende kennis van de bereidingstechnologie van boter. Deze voorsprong moet worden benut voordat de traditionele margarine industrie haar op dit punt inhaalt. Ondanks een aantal pogingen is het deze industrie tot nu toe niet gelukt smaakvolle, goed smeerbare 'botermargarines' met succes op de markt te brengen.

Consumptiemelk en consumptiemelkprodukten (vla, pap) zijn volumineus en beperkt houdbaar. Met deze produkten zijn de aanbieders op basis van transportkosten en -tijd stevig verankerd binnen de Nederlandse (regionale) markten waarin ze zijn gevestigd.

In de sfeer van toetjes, speciaalprodukten, dranken en ijs hebben een aantal ondernemingen in de afgelopen jaren een konsekwent merkenbeleid gevoerd, zodat deze produkten steviger in hun afzetmarkt verankerd zijn.

Bij de export van met name gecondenseerde melk naar derde landen (vooral Azië) hebben de twee ondernemingen die actief zijn op dit gebied: CC-Friesland en DMV-Campina lokale merken ontwikkeld. Deze blijken soms een verrassend grote naamsbekendheid en sterke marktpositie te hebben opgebouwd.

Innovatie en produktontwikkeling heeft in de zuivelindustrie vooral plaats gehad in de toetjes/dranken sfeer en bij sommige ondernemingen in de sektor van de industriële produkten (lactose). Over het totale assortiment gezien moet worden geconstateerd dat de activiteiten op het terrein van nieuwe produkten, nieuwe verpakkingen, presentatievormen, enz. bescheiden van omvang zijn.

De organisatie van de marketing draagt in sterke mate de sporen van het verleden. Tot voor enkele tieltallen jaren bestond de Nederlandse zuivelindustrie uit vele kleine onafhankelijke plaatselijke zuivelfabrieken (veelal coöperaties), die voor technische en organisatorische belangenbehartiging samenwerkten in provinciale bonden en de afzet overlieten aan gespecialiseerde afzetcoöperaties. Door de kleine schaal van de individuele ondernemingen was het nodig een aantal marketing functies gemeenschappelijk uit te voeren. Het Nederlands Zuivelbureau zorgde op zeer professionele wijze voor de afzetbevordering, het Produktschap voor Zuivel besteedde aandacht aan marktonderzoek en er vond R&D ten behoeve van nieuwe produkten plaats bij het NIZO.

Door het grote aantal betrokken instanties en de openheid die het publiekrechtelijk karakter van deze instanties impliceert (bv. ten aanzien van nieuw ontwikkelde produkten, plannen voor reclame, nieuwe verpakkingen, enz.) bestaat het gevaar dat er niet slagvaardig en effectief genoeg kan worden opgetreden in een dynamische E.G.- omgeving. Voorts hebben de vier grote ondernemingen in de zuivelindustrie een zodanige omvang aangenomen (met omzetten van f 2 à f 3 miljard), dat het voor hen een strategische noodzaak is zelf aan de 'knoppen van het marketing instrumentarium' te zitten. Dit vraagt om een bezinning op de noodzaak van de genoemde organisaties die nu marketing taken voor de hele sektor vervullen, inclusief een discussie over de heffingen die geïnd worden ten behoeve van deze taken.

Gegeven het grote belang van de zuivel voor de Nederlandse landbouw is het noodzakelijk de marktpositie van de Nederlandse produkten binnens- en buitensland door een adequate marketing organisatie niet alleen te handhaven maar verder uit te bouwen. Zoals gezegd lijkt de primaire verantwoordelijkheid hiervan bij de grote (coöperatieve) zuivelondernemingen.

De in 1984 door de E.G. ingestelde superheffing heeft grote implicaties gehad voor de Nederlandse zuivel. Sinds 1984 is het aantal melkkoeien in ons land met 23% gedaald. Ook het aantal bedrijven met melkvee daalde sterk (sinds 1980 met 29%). Het beoogde doel: een drastische beperking van de aanvoer om de overschotten tegen te gaan is dan ook zeker gehaald. Voor de melkveehouders heeft de superheffing ondanks de daling van het aantal koeien tot een aantrekkelijke inkomenssituatie geleid, vooral door de hoge prijs die als gevolg van de schaarste wordt betaald voor de binnen de quota geleverde melk. Door de op korte termijn goede inkomenspositie van de veehouder bestaat het gevaar dat de ogen worden gesloten voor de lange termijn werkelijkheid, namelijk dat de marktpositie van de nederlandse zuivelindustrie wordt uitgehold.

De sterke positie, die we traditioneel op de internationale zuivelmarkt innemen aanmerkelijk dreigt te verzwakken, als gevolg van tekort aan grondstof van de Nederlandse zuivelindustrie. Door de schaarste aan melk komt de export onder druk te staan. Dit wordt voor export naar buiten de EG versterkt wanneer restituties voor deze export worden verlaagd. Commerciële relaties waarin gedurende vele tientallen jaren is geïnvesteerd, kunnen zo op een irreversibele wijze verloren gaan. Als op enig moment de superheffing weer ongedaan wordt gemaakt, kan er een belangrijke commerciële achterstand zijn opgelopen. Voor Nederland is de superheffing vooral nadelig, doordat wij qua klimaat en ligging duidelijk comparatieve voordelen hebben voor de zuivelproductie zodat wij in een echte open E.G.-markt, met behulp van een goed doordachte en geïmplementeerde marketing strategie uitstekende kansen zouden hebben voor verdere expansie in deze sektor.

Een belangrijke verbetering zou optreden wanneer de melkquota vrij verhandelbaar zou worden, en dan ook tussen de verschillende E.G.-landen. Aldus zouden er de nodige economische prikkels zijn om de productie naar de meest efficiënte regio's te leiden. Binnen Nederland worden al dergelijke verschuivingen waargenomen, waarbij de provincie Groningen, Zeeland en Limburg melk rechten kwijt raken ten gunste van Overijssel, Flevoland, Gelderland en Utrecht.

Zoals in Hoofdstuk 2 werd vastgesteld is er sprake van een toenemend gezondheidsbewustzijn bij de consument. Tevens willen veel consumenten meer informatie over grondstoffen en produktiewijze van produkten. Om deze reden mag verwacht worden dat er een substantieel marktsegment is met interesse voor de z.g. ecomelk: melk geproduceerd volgens de uitgangspunten van de ecologische produktiemethode. Dit kan een interessante mogelijkheid voor produktdifferentiatie zijn waarbij een produkt wordt geleverd met extra toegevoegde waarde en navenante prijsstelling.

Een zorgvuldig marketing traject van zo'n nieuw produkt is essentieel. Afspraken met boeren-leveranciers zijn nodig over de benodigde kwanta en produktiewijze.

Wanneer velen zich ongecoördineerd en ongebreideld op deze markt, die nog ontwikkeld moet worden, storten, is mislukking verzekerd.

6.4.2 De vleesindustrie

De belangrijkste tak binnen de Nederlandse vleesindustrie is die van varkensvlees. De brutoproduktiewaarde van varkens in Nederland bedraagt ca. f 6 miljard. Voor de primaire producenten is de varkensvlees produktie van groot belang; er zijn 35.000 bedrijven met varkens, waarvan 27.000 met vleesvarkens.

De varkensvleesindustrie is weinig geconcentreerd. Er zijn 4 grotere ondernemingen waarvan twee coöperaties die samen ca. 40% van de produktie voor hun rekening nemen. De overige 60% van de produktie wordt gedaan door vele tientallen kleinere bedrijven, doorgaans familie bedrijven. Er is sprake van overcapaciteit, waardoor men soms hoge inkoop-prijzen betaalt om 'de haken te vullen'. Een groot deel (ca. 70%) van de produkten wordt als volledige karkassen geëxporteerd, met als belangrijke exportlanden: Duitsland en Italië. Een deel komt via lokale grossiers in de exportlanden als vers vlees bij de slager of de supermarkt terecht, een ander deel (vooral in Italië) gaat naar de vleeswarenindustrie.

De Nederlandse rundvleesproduktie is relatief van veel minder betekenis (brutoproduktie ca. f 1.8 miljard). Deze produktie is traditioneel in belangrijke mate een bijprodukt van de melkveehouderij. De structuur van de runderslachterijen is slecht: overcapaciteit, kleine slachterijen die weinig modern zijn. Nederland kent een aantal primaire landbouwbedrijven met kalfsvleesproduktie (ca. 2.000). Deze bedrijfstak is sterk verbonden met de veevoederindustrie.

Gespecialiseerde schapenslachterijen kent ons land tot nu toe nauwelijks. Als gevolg van de superheffing is de belangstelling van schapenvleesproduktie wel stijgend. De Nederlandse vleeswarenindustrie is al sinds vele jaren weinig florissant. Een groot deel van de binnenlandse behoefte aan vleeswaren wordt ingevoerd. De vraag is of Nederland op dit punt ooit in staat zal zijn landen met een grote traditie in vleeswaren (Duitsland, Frankrijk, enz.) te evenaren, laat staan te beconcurreren (Vleeswaren behoren tot de categorie voedingsmiddelen die sterk verbonden is met de eigen nationale voedingsgewoonten (zie paragraaf 6.2.4.)).

In de sektor pluimveevlees heeft zich 8 jaar geleden een belangrijke sanering voltrokken. In deze sektor met een bruto produktiewaarde van f 1.3 miljard is nu sprake van een tamelijk sterke concentratie, waarbij 4 bedrijven samen 70% van de omzet doen. Na een diepvriesperiode is deze sektor nu vrijwel geheel gericht op vers vlees, met een exportaandeel van ca. 70%.

De eiproduktie in Nederland (strikt genomen hoort deze sektor uiteraard niet tot een 'vleesindustrie') is vaak marginaal en zeer kwetsbaar door sterke prijsfluctuaties. De handel is verdeeld over een groot aantal firma's. De brutoproduktiewaarde is ca. f 1.2 miljard. Tweederde wordt geëxporteerd. De afzetkanalen zijn zeer fluïde: de handel verlegt zich al naar gelang de omstandigheden.

De marktgerichtheid van de Nederlandse vleesindustrie is zeer matig te noemen. Op de verschillende exportmarkten, waar het totale Nederlandse aanbod overigens een substantieel gewicht in de schaal legt, bijvoorbeeld op de West-Duitse markt, is het Nederlandse varkensvlees de helft van alle import), beconcurreren de verschillende Nederlandse aanbieders elkaar hevig. Door het bulk karakter is de prijs het belangrijkste concurrentiewapen.

De grote ondernemingen, met name de beide coöperaties proberen meer marktgericht te werk te gaan en hebben gezamenlijke verkoopkantoren. Kwaliteitsverbetering wordt nagestreefd door het hele (produktie)proces, vanaf het uitgangsmateriaal tot en met het vlees in de supermarkt te beheersen (Integrale Keten Bewaking: IKB). Aldus kan aan de consument (en de detaillist) een kwaliteitsgarantie worden geboden. Hiervoor zijn grote investeringen in fokprogramma's, slachterijen, koelhuizen en transportmiddelen nodig. Het zou aantrekkelijk zijn om dit kwaliteitsvlees ook voor de consument in de markt identificeerbaar te maken (merk vlees). De reeds genoemde sterk versnipperde structuur van de rundvleessektor sluit een zelfstandig marktbeleid van individuele bedrijven uit. Er zijn geen aanwijzingen dat deze functie wel door een andere organisatie wordt vervuld. De veel gehoorde ontevredenheid met het Nederlands rundvlees bij detaillisten doet vermoeden dat de rundvlees aanbieders niet adequaat op de wensen van deze belangrijke afnemers inspelen. Albert Heijn haalt vlees uit Ierland dat onder het merk Greenfield wordt verkocht (met een prijspremie van ca. 25%). Torro (Vendex) heeft aangekondigd Limousinvlees te gaan invoeren, de winkelorganisatie Nieuwe Weeme heeft Boeuf Blonde d'Aquitaine in haar assortiment opgenomen. De indruk bestaat dat de Nederlandse aanbieders hier kansen laten liggen, met name ook kansen om met gespecialiseerde produkten een meerprijs in de markt te realiseren. De marktgerichtheid van de pluimveevleessektor lijkt relatief gunstig af te steken tegen de andere vleessektoren. Hier zijn enkele merken ontwikkeld (Friki, Pingo, bv.) met een zekere consumenten bekendheid en -voorkeur.

Pogingen om bij eieren tot merkprodukten te komen zijn, waarschijnlijk als gevolg van de grote versnippering binnen de sektor tot nu toe nauwelijks succesvol geweest. Voor het nieuwe produkt scharreleiren (nu ca. 18% van de binnenlandse markt) is het nog niet gelukt om een sterk merk te vestigen.

De verankering in afzetmarkten is voor het Nederlandse vlees niet zeer hecht. Voor de binnenlandse markt is er uiteraard het voordeel van de kleine afstand en de gegroeide commerciële relaties. Het kostprijsvoordeel van Nederlands vlees a.g.v. de goedkopere graanvervangers wordt minder doordat de graanprijzen naar beneden gaan. Door het bulkkarakter van het Nederlands produkt is het op onze exportmarkten relatief gemakkelijk te verdrijven door produkten van andere herkomst (Denemarken, Bretagne?) als die met een gunstiger prijs/kwaliteitsverhouding zouden komen.

De innovatie in de Nederlandse vleesindustrie is niet indrukwekkend. Een belangrijke activiteit is de genoemde integrale ketenbenadering. Het lijkt mogelijk een comparatief voordeel op te bouwen door een goed beheerst, efficiënt en slagvaardig logistiek systeem waarmee men bij de afnemer (detailhandelsorganisatie) een reputatie van flexibiliteit en betrouwbaarheid op het gebied van leveringen opbouwt. Hierdoor kan een commerciële relatie in stand blijven ook zonder dat men steeds de goedkoopste hoeft te zijn.

Met betrekking tot het product zelf lijkt de vleesindustrie weinig aandacht te besteden aan onderzoek m.b.t. het consumentengedrag in de belangrijke exportlanden. De rol van het vlees in het menu en de perceptie van verschillende vleessoorten kunnen zeer sterk land- en cultuur bepaald zijn.

Het produkt scharrelvlees van varkens heeft in Nederland noch een duidelijk eigen gezicht, noch een éénduidige kwaliteitsbeleving. Gesteld wordt wel dat de behoefte veel groter is dan het huidige aanbod. Hier ligt een open kans voor een sterk merkprodukt met een substantiële meerwaarde in de markt.

Bij rundvlees is gericht produktontwikkeling nodig in de richting van gespecialiseerde vleesprodukten. Hierbij lijken vleeswaren als Piemontese en Charolois veel belovend. Binnen de pluimveeindustrie wordt gericht aan de ontwikkeling van nieuw produkten gedaan. Met name de ontwikkeling van allerlei van kip afgeleide produkten valt hierbij in het oog.

De organisatie van de marketing in de vleessektor is nog niet voldoende uitgekristalliseerd. Evenals in de zuivelsektor is er hier sprake van een coördinatie vraagstuk m.b.t. de verschillende marketingfuncties.

Traditioneel doet het Produktschap voor Vee en Vlees een houzelheid marktonderzoek en ontwikkelt een gespecialiseerde Stichting promotionele activiteiten m.b.t. vlees. Naarmate de sektor zich meer concentreert in een klein aantal grote ondernemingen zullen deze marketingfuncties ook door deze ondernemingen zelf moeten worden uitgevoerd. Men kan waarnemen dat de grotere organisaties zoals Coveco meer aandacht voor de verschillende marketing functies krijgen, hoewel op het punt van de afzet nog steeds veel meer sprake is van verkoop- dan van marketinggerichtheid. Funktionarissen met marketing als primaire verantwoordelijkheid (marketing directeur, marketing manager) treft men in de sektor nog zelden aan. Relatief grote organisaties werken soms nog met marketing consultants van buiten, terwijl deze discipline binnen de organisatie een dragende rol dient te hebben. Kennis van de markt (met name van de consument) is in de vleesindustrie zeer bescheiden.

Ten onrechte meent men soms dat men marktonderzoek aan het Produktschap kan overlaten en toch tegelijkertijd een eigen concurrentiële voordeelspositie in de markt kan opbouwen.

6.4.3 Graanverwerkende industrie

In Nederland wordt op ca. 13.000 akkerbouwbedrijven per jaar 170.000 tot 200.000 ha. graan verbouwd. De bruto produktie waarde is ca. f 600 miljoen. Het grootste deel heeft betrekking op wintertarwe (ca. 100.000 ha.) en zomergerst (ca. 40.000 ha.); haver, zomertarwe, wintergerst en rogge nemen de rest voor hun rekening. De zelfvoorzieningsgraad van Nederland voor granen bedraagt 31% en is het laagst in de E.G. Frankrijk is binnen de E.G. een belangrijk exportland met een zelfvoorzieningsgraad van 215%.

Nederlandse tarwe wordt voor 40% gebruikt als veevoer. Het deel dat verwerkt als meel en bloem voor menselijke consumptie wordt bestemd varieert met het oogstjaar en ligt tussen de 15 en 30%. Ca. 50% van de tarweoppervlakte is beteeld met rassen die in principe geschikt zijn voor broodbereiding.

Van de in Nederland verbouwde gerst wordt 30 à 40% als brouwgerst gebruikt voor menselijke consumptie, de rest als veevoer. Nederland heeft een belangrijke mengvoederindustrie. Ongeveer de helft daarvan is coöperatief. Deze industrie is voor het overgrote deel is aangewezen op buitenlandse grondstoffen. Het Nederlandse graan vormt een relatief beperkt deel van de grondstoffen. Het aandeel inlandse tarwe in de door de Nederlandse meelindustrie vermalen tarwe bedraagt 20 à 25%. Nederland kent traditioneel ook een meel- en bloemindustrie voor menselijke consumptie. Dit betreft in alle gevallen bedrijven die ook veevoer produceren.

De Nederlandse graanverwerkende industrie zet zijn produkten (voorzover de produktie in Nederland plaats vindt) vooral af op de binnenlandse markt. De markt voor menselijke consumptie vertoont een minimale groei. De markt voor veevoerders is teruggelopen a.g.v. de superheffing.

Bij de Nederlandse graanverwerkende industrie is sprake van een marktgerichte oriëntatie. De ondernemingen zijn van voldoende omvang om een eigen marktbeleid te kunnen voeren naar de primaire landbouw (voor de veevoederindustrie), en naar de consument (brood, meel, bloem, etc.). De ondernemingen die in laatstgenoemde sektor actief zijn voeren sinds vele jaren een merkenbeleid, waarbij ze erin zijn geslaagd een aantal merken met nationale bekendheid te vestigen.

Deze marktpositie van de graanverwerkende industrie heeft voor de primaire producent van Nederlands graan echter maar een beperkte betekenis. Het Nederlands produkt mist een duidelijk concurrentieel voordeel (behalve de lagere transportkosten) en is gemakkelijk door graan van andere herkomst te vervangen. (Granen zijn een typische 'commodity'). De prijsvorming van het Nederlandse graan wordt dan ook vrijwel gedetermineerd door de E.G.- prijsregelingen (interventie systeem). Daarbij is maar een gedeelte geschikt voor baktarwe. Eén en ander betekent dat het Nederlandse graan geen duidelijke verankering heeft in bepaalde afzetmarkten.

Mede als gevolg van onze klimatologische omstandigheden ligt de kostprijs van tarwe in Nederland relatief hoog. Samen met Duitsland en Italië ligt onze kostprijs boven de kostprijs in de U.S.A. Voor Engeland en Denemarken ligt de kostprijs van tarwe lager dan in de U.S.A., terwijl Frankrijk en Ierland een kostprijs hebben ongeveer op hetzelfde nivo als de U.S.A. Niet E.G.-landen als Canada en Australië hebben een kostprijs die aanmerkelijk lager ligt. Binnen Nederland zijn er overigens aanmerkelijke verschillen de opbrengst per ha. in Zeeland is ca. 1.000 kg. hoger dan in Groningen.

Er lijkt sprake te zijn van een beperkte innovatieactiviteit binnen de Nederlandse graanindustrie, in de zin van nieuwe produkten: vijf granenmeel, de muesli-activiteiten, gezondheidsvoedingsmiddelen, enz. Wel wordt nog steeds veel inspanning verricht ter verbetering van het produktieproces (nieuwe rassen, bestrijding van ziekten en plagen) hetgeen de kostprijs zou kunnen doen dalen. Er is wel voorspeld dat nieuwe biotechnologische procedés tot aanzienlijke verdere opbrengststijgingen zou kunnen leiden, maar gezien de nu al bestaande overschotsituatie binnen de E.G. moet dit een 'mixed blessing' worden genoemd.

Met betrekking tot de organisatie van de marketing in deze sectie werd al opgemerkt dat de grote ondernemingen traditioneel hun eigen marktbeleid voeren.

Organisaties zoals produktschappen spelen in dit vlak geen rol. Naast de grote industrieën is er een fijnmaziger net van handelaren en coöperaties die met name de collecterende functie in het handelskanaal vervullen.

6.4.4 Suikerindustrie

De Nederlandse suikerindustrie is geconcentreerd in een tweetal ondernemingen, een particuliere en een coöperatieve. Door de quotering van suiker binnen de E.G. is de afzet van suiker in de traditionele markten vrijwel gefixeerd. In Nederland wordt ca. 120.000 ha. suikerbieten verbouwd, de bruto produktiewaarde bedraagt ca. f 800 miljoen. Voor suiker bedraagt de zelfvoorzieningsgraad 164, hetgeen inhoudt dat we netto-exporterend zijn voor dit produkt.

De twee ondernemingen in deze sektor kennen een duidelijk marktgerichte oriëntatie. Als gevolg van de geringe expansiemogelijkheden bij de traditionele suiker, zijn beide ondernemingen zich momenteel sterk aan het verbreden door activiteiten in aanverwante en andere sectoren. Hierbij richt de coöperatie zich primair op bedrijven in de agrarische sector (zaadbedrijven, uien en meer recentelijk groenten en fruit), terwijl de particuliere onderneming zich naast de suiker vooral profileert in voedings- en genotmiddelen voor de consument (o.a. Honig) en biochemische produkten.

Beide bedrijven hebben zich stevig verankerd in hun afzetmarkten voorwat betreft de traditionele produkten. Beide leveren hoogwaardige produkten, die overigens in de eerste plaats als 'commodities' moeten worden beschouwd. Zelfs op consumentennivo is er nauwelijks sprake van merkprodukten in de zin dat consumenten een duidelijke voorkeur hebben voor het produkt van de ene leverancier boven dat van de ander. Door de kracht van beide ondernemingen mag worden verwacht dat hun activiteiten in de nieuwere sectoren gunstig zijn voor de toekomstige afzetmogelijkheden van de Nederlandse landbouw in het algemeen. De particuliere onderneming voert voor haar consumentenprodukten een duidelijk merkebeleid en is in het bezit van een aantal sterke 'A-merken'. Ook het coöperatieve bedrijf wil met een aantal produkten zich sterk positioneren bij de (Europese) consument.

Innovatieactiviteiten bij de traditionele produkten (suiker, stroop e.d.) zijn gering. Dit geldt uiteraard niet voor de nieuwe activiteiten. Met name in de voedings- en genotmiddelen kan worden verwacht dat de industrieën uit de suikersector een belangrijke bedrage zullen leveren aan de ontwikkeling van nieuwe produkten.

De organisatie van de marketing ligt geheel in handen van genoemde twee ondernemingen. Vooral bij de particuliere onderneming is sprake van een moderne op de consument gerichte marketing aanpak.

Andere zoetstoffen

Naast de traditionele bietsuiker zijn de afgelopen jaren andere zoetstoffen op de markt gekomen: isoglucose, cyclamaten, saccharine en aspartaam. Met name op de saccharine en aspartaam gebaseerde zoetstoffen worde steeds populairder bij consumenten vanwege hun laagcalorisch gehalte. De produkten op de Nederlandse markt in deze strategie zijn vooral van Amerikaanse herkomst, met merken als Sweet'n Low en Nutrasweet.

Tot nu toe is de Nederlandse suikerindustrie niet actief op deze snel groeiende markt. Hoewel vanuit grondstofperspectief begrijpelijk, stelt zich de vraag of dit vanuit de markt gezien verstandig is. Het behoud van een marktleiderspositie voor zoetstoffen kan het opnemen van andere produkten in het assortiment van de traditionele bietsuiker gewenst maken. De komst van een aantal nieuwe produkten zou de zoetstoffenmarkt wel eens kunnen veranderen van een (bietsuiker-gedomineerde) commodity market in een merkartikelen markt met mogelijkheden voor produktdifferentiatie en marktsegmentatie.

6.4.5 Aardappelindustrie en -handel

Aardappelen zijn het belangrijkste produkt van de Nederlandse akkerbouwsektor. Het totale areaal bedraagt ca. 160.000 ha., de totale opbrengst ca. 7 miljoen ton. De bruto produktie waarde is afhankelijk van de tamelijk sterk schommelende prijzen en ligt tussen f 1 en f 1.5 miljard. Aardappelen is één van de weinige plantaardige produkten waarvoor Nederland voor wat betreft grondsoort, klimaat e.d. een echt voordeel heeft. Globaal kan de totale produktie als volgt worden opgesplitst: 3 miljoen ton consumptieaardappelen, 2.5 miljoen ton fabrieksaardappelen, 800 à 900.000 ton pootaardappelen en de rest voeraardappelen.

Van de 3 miljoen ton consumptieaardappelen wordt ca. 1 miljoen ton direkt binnenslands geconsumeerd, 1 miljoen ton geëxporteerd en 1 miljoen ton voorgebakken. Van de pootaardappelen wordt meer dan 60% geëxporteerd. Met name de Nederlandse pootaardappelteelt staat op hoog peil en kent een strikt kwaliteitsbeleid met een streng keuringssysteem. Mede hierdoor is een sterke exportpositie opgebouwd in een groot aantal landen.

De aardappelhandel is verdeeld over een groot aantal veelal regionale handelaren. Ongeveer de helft van de afzet geschiedt coöperatief. De aardappelmeelindustrie is geconcentreerd in één bedrijf Avebe, die 's werelds belangrijkste producent van aardappelzetmeel en aardappelzetmeelderivaten is.

De prijs van het meelaardappelen is binnen de E.G. gekoppeld aan de graanprijzen. De voorgebakken fritesindustrie is in Nederland een florerende bedrijfstak.

Met betrekking tot de marktgerichtheid van het Nederlandse aardappel verwerkende bedrijfsleven geldt dat dit bedrijfsleven meer gericht is op handel dan marketing. Dit geldt voor de binnenlandse handel in consumptieaardappelen zowel als voor de exporthandel. In belangrijke mate lijkt dit inherent aan het produkt dat in sterke mate een bulk-karakter heeft. De aardappelverwerkende industrie is duidelijk meer markt- en consumentgericht.

Voor pootaardappelen lijkt van een duidelijke verankering in een aantal belangrijke exportmarkten sprake: o.a. Algerije, Frankrijk, Italië, West-Duitsland, België en Egypte. Het afzetpatroon naar deze landen is over de jaren tamelijk stabiel. Het Nederlands goedgekeurd en geplombeerd pootgoed heeft een sterke positie op de internationale markt.

De export van consumptieaardappelen is meer fluïde, onder invloed van het aanbod van andere landen. Belangrijke exportlanden voor het Nederlands produkt zijn West-Duitsland, Engeland en België. Het creëren van een vaste band met de consument d.m.v. kleinverpakking en een merkprodukt (Vitabintje b.v.) is nog maar zeer ten dele gelukt.

Voor voorgebakken aardappelen en aardappelprodukten bestaan wel gevestigde merken. Met name Aviko heeft zich zowel op de Nederlandse als op de West-Duitse markt een stevige positie als A-merk veroverd.

De handel in aardappelzetmeel en derivaten, toegepast in de papier- en kleefstoffen en textielindustrie, voedingsmiddelen, aardoliewinning en waterzuiveringsprocessen heeft in overgrote mate een grondstoffenkarakter met sterk fluctuerende prijzen. Avebe heeft een verkoopapparaat met eigen verkoopvestigingen en agenten over de hele wereld. Ondanks de relatief sterke positie van Nederland in aardappelen is verdere expansie nauwelijks mogelijk vanwege vruchtwisselingsbeperkingen. Een potentiële concurrent op het gebied van aardappelproduktie is Frankrijk.

Met name in de aardappelverwerkende industrie (consumentenprodukten) en bij fabrieksaardappelen worden via research en ontwikkeling voortdurend nieuwe produkten op de markt gebracht. Vooral in de aardappelmeelindustrie vergt dat hoge uitgave voor R&D. De organisatie van de marketing voor aardappelen ligt enerzijds bij de genoemde grote ondernemingen in deze sektor. Anderzijds wordt aan de verkoopbevordering van Nederlandse aardappelen in het algemeen een bijdrage geleverd door een gespecialiseerde organisatie op dit gebied (NIVAA). Verder is de handel gespreid over een aantal grotere en kleinere ondernemingen.

6.4.6 Verwerking en handel m.b.t. andere produkten van het akkerbouwbedrijf

Nederland kent een groente- en fruitverwerkende industrie (verwerking in blik en glas) bestaande uit ca. 15 bedrijven. Deze ondernemingen kopen jaarlijks voor ca. f 400 miljoen aan verse groenten en fruit in. Een groot deel van deze groenten is afkomstig van akkerbouwbedrijven. De teelt geschiedt veelal op kontrakt. Het areaal groenten dat op kontrakt wordt geteeld bedraagt momenteel ca. 20.000 ha. De bedrijven in deze industrie zijn in het algemeen klein van schaal en de produkten hebben niet altijd een sterke reputatie. Een aantal van de bestaande merken zijn terechtgekomen in de bulk-achtige markt van eigen merk produkten voor detailhandelsketens, waar het wel of niet krijgen van een kontrakt vaak vooral wordt bepaald door de prijs. Er zijn een aantal merkprodukten, waarbij het merk Hak zeer sterk is bij groenten in glas. Een kwaliteitsprodukt vergt in deze sektor een zeer nauwkeurige bewaking van het hele produktieproces op het landbouwbedrijf: grondbewerking, inzaai, teelt en oogst. In principe liggen hier mogelijkheden voor uitbreiding mits het goed wordt georganiseerd.

Daarnaast vindt produktie van groenten op akkerbouw bedrijven plaats t.b.v. rechtstreekse levering aan de detailhandel, vaak o.b.v. kontrakten (bv. ijsbergsla). Hiervoor wordt thans een systeem van contractveilen beproefd, waarbij men een kontrakt voor levering op termijn kan afsluiten via de veiling.

De Nederlandse akkerbouw kent een oppervlakte van ca. 12.000 ha. beteeld met uien (produktiewaarde: f 100 à f 200 miljoen). Nederland is de grootste uienexporteur ter wereld: totale export ca. 400.000 ton. De produktie en verwerking van de Nederlandse uien moeten echter nog veel kwaliteitsproblemen overwinnen. Voor Oost-Europese en Spaanse uien, die er in het algemeen beter uitzien wordt een veel hogere prijs betaald dan voor de Nederlandse ui.

Er zijn in Nederland enkele honderden akkerbouwbedrijven die biologisch-dynamische of eco produkten voortbrengen. Er lijkt een aanzienlijk segment conumenten te zijn dat geïnteresseerd is in deze produkten. Toch komt deze sektor zeer moeilijk van de grond. Een belangrijk bottleneck is de weinig professionele marketing van deze produkten. Dit heeft vooral betrekking op de weinig systematische voorlichting aan het publiek, de moeilijkheid van het handhaven van een strikte kwaliteitsbeleid en vooral het ontbreken van een adequaat distributieapparaat. De consument die biologisch-dynamische of eco-voedingsmiddelen wenst te hebben ontbreekt doorgaans simpelweg de mogelijkheid om deze in de omgeving van zijn woning in een goed gesorteerde en aantrekkelijk ogende winkel te kopen. Het valt te vrezen dat door deze amateuristische aanpak van de afzet een potentieel interessante mogelijkheid voor extra omzet van de

Nederlandse akkerbouwsektor onbenut blijft. Voor biologisch geteelde aardappelen is recent door Agrico de opzet van een distributienet aangekondigd.

6.4.7 De afzet van tuinbouwprodukten

De bloemisterij is in Nederland een zeer belangrijke bedrijfstak: er zijn ca. 7.800 bedrijven met bloemkwekerij onder glas en 3.100 bedrijven met vollegrondsteelt.

De oppervlakte aan snijbloemen, potplanten en perkplanten samen bedraagt ruim 4.000 ha. De veilingomzet in de bloemisterij bedraagt ca. f 4 miljard, de snijbloemenomzet is ca. f 2.8 miljard, die van potplanten ca. f 1 miljard. Veruit het grootste deel van de bloemisterijprodukten wordt geëxporteerd, en wel voor 75% naar E.G.-landen. Hierbinnen neemt West-Duitsland met een exportwaarde van f 1.9 miljard de eerste plaats in.

In bloemisterij produkten is Nederland toonaangevend in de wereld. Ongeveer 2/3 van de wereldhandel in bloemisterij produkten verloopt via Nederland. Voor bloembollen is Nederland zo mogelijk nog sterker leidend, in feite hebben we een monopolie positie in de wereld. De totale oppervlakte bedraagt ca. 16.000 ha. De exportwaarde (70% van de produkten wordt geëxporteerd) is ca. f 1 miljard, hiervan gaat 40% naar niet-E.G.-landen. Nederland kent ca. 3.200 bedrijven met boomkwekerij produkten. De bruto-exportwaarde is ca. f 450 miljoen. Hiervan gaat 80% naar de E.G.-landen. De Nederlandse produktie van voedingstuinbouw heeft een veilingomzet tussen f 3 en f 4 miljard. Glasgroenten nemen hiervan ca. f 2 miljard voor hun rekening. Vooral voor de laatste categorie is export zeer belangrijk (ca. 80% van de omzet). Hiervan gaat ca. 60% naar West-Duitsland. De fruitteelt in Nederland heeft zich na de introductie van enkele nieuwe rassen goed hersteld. De brutoproduktiewaarde bedraagt ca. f 470 miljoen. Van de Nederlandse appel en peren produkten wordt ca. 1/3 geëxporteerd. Overigens voeren we ook veel fruit in: de Nederlandse zelfvoorzieningsgraad voor fruit bedraagt ca. 60%.

De Nederlandse tuinbouw heeft zich traditioneel sterk op de markt moeten oriënteren. Dit vloeide voort uit de bederfelijkheid van het produkt en ook uit het ontbreken van overheidsregelingen m.b.t. de markt voor tuinbouwprodukten. Verder kon men direkt reageren vanwege relatief gemakkelijke omschakeling van de ene produktie naar de andere en gespeelde beheersbaarheid van de produktieomstandigheden (glastuinbouw) een rol.

Verder hebben individuele producenten direkt kontakt met de markt. Verigens heeft deze oriëntatie op de markt noodzakelijkerwijs altijd een meer korte dan lange termijn karakter gehad.

Individuele producenten zijn relatief klein en hebben niet de mogelijkheid een eigen marktbeleid voor hun produkten te voeren, b.v. door het gericht opzetten van marketingprogramma's voor de bewerking van nieuwe markten. Opvallend is dat niet alleen aan de kant van de telers, maar ook aan de kant van de handelaren/exporteurs sprake is van weinig concentratie. Het aantal exporteurs bij bloemisterijprodukten bedraagt ca. 1.700 (waarvan 1.300 alleen al naar Duitsland). Bij bloembollen: 550 en bij boomkwekerijprodukten ca. 900. De transakties tussen de grote groepen van telers enerzijds en handelaren/exporteurs anderzijds komen tot stand via de veilingen.

Het is duidelijk dat hier sprake is van een fijnmazig netwerk van handelaren met hun eigen kontaktenpatronen, waarbij de meest individuele handelaren niet van voldoende omvang zijn voor het voeren van een eigen marktbeleid. Ook bij de relatief grote bedrijven (bijvoorbeeld Van Dijk Delft) ligt de nadruk op handel, efficiency, dienstverlening aan klanten met een nadruk op logistiek. Het bekend zijn met de markt als zodanig is belangrijker dan de specifieke produkten die men op enig moment verhandelt. Het is duidelijk dat bij zo'n gefragmenteerde markt aan de zijde der aanbieders overkoepelende organisaties zoals produktschappen, veilingen en organisaties van veilingen (bv. Centraal Bureau voor Tuinbouwveilingen) een belangrijke bijdrage moeten leveren aan met name het lange termijn marktgericht denken: ontwikkeling van nieuwe produkten, het betreden van nieuwe afzetmarkten, enz.

Door zijn marktleiderschap in vele sectoren van de tuinbouw heeft Nederland zich een duidelijke verankering in een aantal afzetmarkten veroverd. Het prestige van Nederland op het gebied van bloemisterijprodukten en bloembollen vormt een duidelijke produkt plus. De afzetpatronen van de diverse produkten naar de diverse landen vormen over de jaren heen een tamelijk stabiel beeld.

Voor verse groenten geldt de verankering van het Nederlands produkt in hun afzetmarkten relatief het minst. Hier is het de vraag in hoeverre er bij handel en consument inderdaad een preferentie voor een Nederlands produkt bestaat. Bedacht moet worden dat we bijvoorbeeld ondanks onze grote export naar West-Duitsland in dit land toch slechts een marktaandeel van 30% hebben.

Binnen de Nederlanse tuinbouw is sprake van een grote mate van innovatie. Binnen de groenten is in de afgelopen decennia een breed skala van nieuwe produkten geïntroduceerd (bv. aubergine, paprika, ijsbergsla, broccoli, vleestomaten, etc.). Ook binnen de sierteelt schakelt men relatief snel over op nieuwe produkten als de vraag zich verlegt. Ook kan worden gewezen op de belangrijke omschakeling van groente naar sierteeltprodukten die zich in de afgelopen periode heeft voltrokken.

De organisatie van de marketing is noodzakelijkerwijs voortvloeiend uit de gefragmenteerde structuur van de sektor, enigszins diffuus. In het algemeen lijken de diverse partijen die bij het marktbeleid zijn betrokken goed op elkaar in te spelen. Marktonderzoek wordt o.a. uitgevoerd door het Produktschap van Siergewassen en het Centraal Bureau voor Tuinbouwveilingen. Er zijn Marketing Teams die op grond van gedegen marktonderzoek marketing plannen ontwikkelen voor individuele exportlanden. Per land is doorgaans vrij diepgaande informatie beschikbaar over koopgewoonte, produktkwaliteit, imago, en structuur van distributiekkanalen. Dit geeft ook sturing aan het promotiebeleid in de diverse landen.

Het is van groot belang dat de kwaliteit van de marketing van Nederlandse tuinbouwprodukten op onze verschillende exportmarkten op hoog nivo blijft. Deze sektor is cruciaal voor de Nederlandse export van land- en tuinbouwprodukten en is bovendien één van onze sterkste sectoren. In twee opzichten wijkt deze sektor af van veel van de andere hiervoor besproken sectoren van de Nederlandse landbouw. In de eerste plaats door de veel betere beheersbaarheid van het productieproces. In feite heeft een belangrijk deel van de sektor vele kenmerken van industriële produktie. Dit wordt ook geïllustreerd door de geringe benodigde produktie-oppervlakte (Gem. oppervlakte van een bloemkwekerij onder glas is ca. 0.60 ha). De produktie raakt als gevolg van de substraatteelt nog verder los van de grond. In de tweede plaats brengt deze sektor produkten voort waarvan de vraag niet verzadigd raakt bij toenemende welvaart, maar bij stijgende inkomens juist verder kan stijgen: bloemen, planten, heesters, bomen, enz. Bij een zorgvuldige bewerking van de diverse buitenlandse markten, binnen en buiten de EG, liggen hier wellicht mogelijkheden voor aanzienlijke expansie van de afzet. Hierbij mogen aan de kwaliteitseisen in het geheel geen concessies worden gedaan.

Voor een kwaliteitsverlaging is wel gevreesd als gevolg van de overstap van akkerbouw naar de bloembollen teelt. Een zeer belangrijke rol in afzet van tuinbouwprodukten wordt sinds vele decennia gespeeld door de veilingen. Over het nut van het voortbestaan van veilingen in hun huidige rol wordt wel vragen gesteld.

Met name wordt van grote detailhandelsorganisaties de klacht vernomen dat zij als gevolg van de verplichting van individuele Nederlandse tuinders niet in de gelegenheid zijn d.m.v. direkte kontrakten met producenten hun toekomstige hoeveelheden en kwaliteiten van de diverse groenten en fruitsoorten veilig te stellen. Vooral het plannen van akties waarbij op korte termijn grote hoeveelheden van een bepaald produkt (bijvoorbeeld sla of bloemkool) nodig zijn, zou daardoor worden bemoeilijkt.

Nederlandse akkerbouwsector onbenut blijft. Voor biologisch geteelde aardappelen is recent door Agrico de opzet van een distributienet aangekondigd.

6.4.7 De afzet van tuinbouwprodukten

De bloemisterij is in Nederland een zeer belangrijke bedrijfstak: er zijn ca. 7.800 bedrijven met bloemkwekerij onder glas en 3.100 bedrijven met vollegrondsteelt. De oppervlakte aan snijbloemen, potplanten en perkplanten samen bedraagt ruim 4.000 ha. De veilingomzet in de bloemisterij bedraagt ca. f 4 miljard, de snijbloemenomzet is ca. f 2.8 miljard, die van potplanten ca. f 1 miljard. Veruit het grootste deel van de bloemisterijprodukten wordt geëxporteerd, en wel voor 75% naar E.G.-landen. Hierbinnen neemt West-Duitsland met een exportwaarde van f 1.9 miljard de eerste plaats in.

In bloemisterij produkten is Nederland toonaangevend in de wereld. Ongeveer 2/3 van de wereldhandel in bloemisterij produkten verloopt via Nederland. Voor bloembollen is Nederland zo mogelijk nog sterker leidend, in feite hebben we een monopolie positie in de wereld. De totale oppervlakte bedraagt ca. 16.000 ha. De exportwaarde (70% van de produkten wordt geëxporteerd) is ca. f 1 miljard, hiervan gaat 40% naar niet-E.G.-landen. Nederland kent ca. 3.200 bedrijven met boomkwekerij produkten. De bruto-exportwaarde is ca. f 450 miljoen. Hiervan gaat 80% naar de E.G.-landen. De Nederlandse produktie van voedingstuinbouw heeft een veilingomzet tussen f 3 en f 4 miljard. Glasgroenten nemen hiervan ca. f 2 miljard voor hun rekening. Vooral voor de laatste categorie is export zeer belangrijk (ca. 80% van de omzet). Hiervan gaat ca. 60% naar West-Duitsland. De fruitteelt in Nederland heeft zich na de introductie van enkele nieuwe rassen goed hersteld. De brutoproduktiewaarde bedraagt ca. f 470 miljoen. Van de Nederlandse appel en peren produkten wordt ca. 1/3 geëxporteerd. Overigens voeren we ook veel fruit in: de Nederlandse zelfvoorzieningsgraad voor fruit bedraagt ca. 60%.

De Nederlandse tuinbouw heeft zich traditioneel sterk op de markt moeten oriënteren. Dit vloeide voort uit de bederfelijkheid van het produkt en ook uit het ontbreken van overheidsregelingen m.b.t. de markt voor tuinbouwprodukten. Verder kon men direkt reageren vanwege relatief gemakkelijke omschakeling van de ene produktie naar de andere en speelde beheersbaarheid van de produktieomstandigheden (glastuinbouw) een rol.

Verder hebben individuele producenten direkt kontakt met de markt. verigens heeft deze oriëntatie op de markt noodzakelijkerwijs altijd een meer korte dan lange termijn karakter gehad.

De organisatie van de marketing is noodzakelijkerwijs voortvloeiend uit de gefragmenteerde structuur van de sektor, enigszins diffuus. In het algemeen lijken de diverse partijen die bij het marktbeleid zijn betrokken goed op elkaar in te spelen. Marktonderzoek wordt o.a. uitgevoerd door het Produktschap van Siergewassen en het Centraal Bureau voor Tuinbouwveilingen. Er zijn Marketing Teams die op grond van gedegen marktonderzoek marketing plannen ontwikkelen voor individuele exportlanden. Per land is doorgaans vrij diepgaande informatie beschikbaar over koopgewoonte, produktkwaliteit, imago, en structuur van distributiekkanalen. Dit geeft ook sturing aan het promotiebeleid in de diverse landen.

Het is van groot belang dat de kwaliteit van de marketing van Nederlandse tuinbouwprodukten op onze verschillende exportmarkten op hoog nivo blijft. Deze sektor is cruciaal voor de Nederlandse export van land- en tuinbouwprodukten en is bovendien één van onze sterkste sectoren. In twee opzichten wijkt deze sektor af van veel van de andere hiervoor besproken sectoren van de Nederlandse landbouw. In de eerste plaats door de veel betere beheersbaarheid van het productieproces. In feite heeft een belangrijk deel van de sektor vele kenmerken van industriële produktie. Dit wordt ook geïllustreerd door de geringe benodigde produktie-oppervlakte (Gem. oppervlakte van een bloemkwekerij onder glas is ca. 0.60 ha). De produktie raakt als gevolg van de substraatteelt nog verder los van de grond. In de tweede plaats brengt deze sektor produkten voort waarvan de vraag niet verzadigd raakt bij toenemende welvaart, maar bij stijgende inkomens juist verder kan stijgen: bloemen, planten, heesters, bomen, enz. Bij een zorgvuldige bewerking van de diverse buitenlandse markten, binnen en buiten de EG, liggen hier wellicht mogelijkheden voor aanzienlijke expansie van de afzet. Hierbij mogen aan de kwaliteitseisen in het geheel geen concessies worden gedaan.

Voor een kwaliteitsverlaging is wel gevreesd als gevolg van de overstap van akkerbouw naar de bloembollen teelt. Een zeer belangrijke rol in afzet van tuinbouwprodukten wordt sinds vele decennia gespeeld door de veilingen. Over het nut van het voortbestaan van veilingen in hun huidige rol wordt wel vragen gesteld.

Met name wordt van grote detailhandelsorganisaties de klacht vernomen dat zij als gevolg van de verplichting van individuele Nederlandse tuinders niet in de gelegenheid zijn d.m.v. direkte kontrakten met producenten hun toekomstige hoeveelheden en kwaliteiten van de diverse groenten en fruitsoorten veilig te stellen. Vooral het plannen van akties waarbij op korte termijn grote hoeveelheden van een bepaald produkt (bijvoorbeeld sla of bloemkool) nodig zijn, zou daardoor worden bemoeilijkt.

Het is belangrijk dat de Nederlandse tuinbouw dit soort klachten van haar grote klanten zeer serieus neemt en alles in het werk stelt om gezamenlijk tot oplossingen te komen. Op dit moment bestaat er overigens reeds de mogelijkheid om op termijn (maximaal 20 dagen) via de veilingklok groenten in te kopen. Dit werkt echter slechts in beperkte mate, vooral vanwege de moeilijkheid precies het moment van gereed zijn van het produkt te voorspellen. Onderzocht moet worden of er mogelijkheden zijn om binnen de coöperatieve afzetstructuur toch voor een deel van de produktie langere termijn kontrakten te realiseren. Essentieel hierbij is dat de veiling als zodanig hierdoor niet aan kracht verliest. Hiervoor zijn de veilingen te belangrijk als dragende, stimulerende en vernieuwende faktor binnen de hele Nederlandse tuinbouw. De Nederlandse tuinbouwveilingen zijn immers veel meer dan alleen een prijsvormingsinstituut. Juist door de reeds genoemde versnipperde structuur van aanbod en vraag hebben ze daarnaast veel taken op zich genomen die tot de marketing management functie moeten worden gerekend: ontwikkeling en introductie van nieuwe produkten, nieuwe verpakkingen, marktonderzoek, participatie in marketing teams, etc. Vanuit deze positie zijn de Nederlandse veilingen ook uitstekend geschikt om desgewenst mee te werken aan de marketing programma's van hun (grote) klanten.

6.4.8. De Nederlandse voedingsmiddelenindustrie: marktgerichtheid, merkenpolitiek en internationale positie

In het voorgaande zijn over de diverse sectoren een aantal opmerkingen gemaakt. In deze slotparagraaf over de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie en -handel worden een aantal aspecten besproken die op alle sectoren betrekking (kunnen) hebben: marktgerichtheid, merkenpolitiek en internationale positie.

De conclusie uit de voorgaande analyse is dat qua marktgerichtheid de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie en -handel bepaald niet voorop loopt. Dit wordt ook gesuggereerd door de uitkomsten van een onderzoek dat in het kader van de werkzaamheden van deze Commissie werd uitgevoerd waarbij bedrijven uit de agri-sektor op het punt van marktgerichtheid werden vergeleken met een aantal non-agri bedrijven. Ofschoon in aanmerking moet worden genomen dat dit onderzoek plaats vond op basis van jaarverslagen van de betreffende ondernemingen, hetgeen beperkingen impliceert voor de draagwijdte van de resultaten, wordt er een significant minder grote mate van marktgerichtheid geconstateerd bij de bedrijven in de agri-sfeer dan bij de non-agri bedrijven. (De laatste alle als hoofdfondsen op de Amsterdamse Beurs genoteerd.)

Deze indruk wordt bevestigd door de gesprekken die door leden van de Commissie zijn gevoerd met een groot aantal functionarissen uit de Nederlandse verwerkende agrarische industrie en handel. Het denken in termen van afzet van de aangeboden produkten is primair, terwijl een echte marktorientatie uit zou gaan van de ontwikkelingen en kansen op markten, met name bij consumenten en de mogelijkheden om hierop met een adequaat produktaanbod en bijbehorende marketing programma's op te reageren om aldus het bestaan en de continuïteit van de onderneming zeker te stellen. Marketing plannen, voorzover ze gehanteerd worden, gaan veeleer uit van de hoeveelheden beschikbaar produkt (grondstof) dan van de hoeveelheden die men op grond van een strategische marktanalyse in bepaalde markten wenst af te zetten.

Hierbij is tevens sprake van een zwakke ontwikkeling van de marketing functie binnen de organisatie van de diverse ondernemingen. Het aantal gespecialiseerde marketing functionarissen, met lijnverantwoordelijkheid is zeer bescheiden, zeker in de toppen van de ondernemingen. Bij sommige ook zeer grote ondernemingen, ontbreken ze geheel. Met name de strategische kant van de marketing lijkt onvoldoende aandacht te krijgen. Het valt overigens niet zonder meer te concluderen dat coöperaties voor wat betreft de marketing achter zouden blijven t.o.v. de niet-coöperaties.

De voedingsmiddelenindustrie en -handel die de Nederlandse produkten verwerkt, kent slechts een bescheiden aantal merken en deze zijn bijna uitsluitend van nationaal karakter. Men heeft zich in de loop der jaren hoofdzakelijk gericht op het efficiënt produceren en leveren van produkten van goede kwaliteit aan de volgende schakel in het handelskanaal (veelal de detailhandel), zonder daarbij door middel van sterke merken een directe band met de consument op te bouwen. Deze tot nu toe gevoerde strategie, die overigens geheel in overeenstemming is met de aanbevelingen van de zogenaamde Valorisatie-commissie Land en Tuinbouwprodukten ingesteld door het Landbouwschap in 1966 ("Uitzonderingen daargelaten is de commissie van mening dat de poging om op deze wijze - door middel van merken de consument rechtstreeks tot bondgenoot van de producent te maken, geen dringende aanbeveling verdient") verdient heroverweging tegen de achtergrond van de huidige situatie (zie verderop).

Hierbij is vooral van belang de positie van de Nederlandse verwerkende industrie en handel in internationaal verband met name de EG. Het is duidelijk dat we steeds meer te maken krijgen met een Europese markt. Dit impliceert extra mogelijkheden om Nederlandse produkten af te zetten op buitenlandse markten, maar ook meer buitenlandse aanbieders op de eigen Nederlandse markt.

Ook detailhandelsorganisaties gaan zich steeds meer Europees gedragen en op Europees niveau inkopen (zie bijvoorbeeld de aangekondigde inkoop samenwerking tussen detailhandelsketen in verschillende EG-landen). De vraag is hoe sterk de uitgangspunten voor het Nederlandse bedrijfsleven in dit verband zijn. In Tabel 6.12 zijn de omzetten van enkele grote Europese voedingsmiddelenfabrikanten weergegeven.

Tabel 6.12: De belangrijkste voedingsmiddelen fabrikanten in Europa, 1988

Onderneming (land)	Omzet voedings- middelen (miljard\$)	Omzet voedings- middelen als %
van totale omzet		
Nestlé (Switzerland)	27.0	97 [@]
Unilever (Britain/Holland)	15.2	50
Hillsdown Holdings (Britain)	5.7	90
BSN (France)	6.2	87
Jacobs Suchard (Switzerland)	4.4	100
Cadbury Schweppes (Britain)	4.2	100
Associated British Foods (Britain)	4.0	100
Unigate (Britain)	3.7	100
United Biscuits (Britain)	3.5	100
Ranks Hovis Mac Dougall (Britain)	2.9	96

* Incl dranken, @ schatting

Bron: The Economist April 29, 1989

De in Tabel 6.12 genoemde ondernemingen hebben omzetten variërend van 2.9 tot 27 miljard \$, d.w.z. van 6 tot 60 miljard gulden. De ondernemingen die Nederlandse producten verwerken en verhandelen hebben vergeleken met deze fabrikanten een bescheiden omvang. Ook de grootste Nederlandse bedrijven in de agrisfeer zijn nog kleiner dan de kleinste hier vermelde ondernemingen: Wessanen ca. f 4 miljard; Cebeco ca. f 4 miljard; Coberco f 3.7 miljard; totaalomzet Nederlandse bloemenveilingen ca. f 4 miljard; totaalomzet Nederlandse groenteveilingen ca. f 3.5 miljard. (We laten het half-Nederlandse bedrijf Unilever hier buiten beschouwing omdat dit bedrijf maar voor een zeer gering deel agrarische producten van Nederlandse herkomst verwerkt).

We zien op dit moment een intensieve activiteit van fusies en overnames waarbij de Europese 'reuzen' zoals Nestlé en BSN zich door het aquireren van sterke merken voorbereiden op de strijd in de Europese arena. Tot nu toe zijn weinig Nederlandse bedrijven uit de agri-sfeer bij dit soort verbanden betrokken. Ook binnen het Nederlandse agri-bedrijfsleven zien we nog geen fusiegolf met het doel op deze wijze sterker te staan binnen het krachtenveld van de EG.

Hier lijken belangrijke strategische keuzen aan de orde. Een blijvende positie van Nederland als efficiënte leverancier van relatief goede kwaliteitsprodukten tegen een bescheiden prijs lijkt mogelijk. De onderhandelingspositie van de Nederlandse aanbieders tegenover de sterk geconcentreerde voedingsmiddelenfabrikanten is bij deze 'efficiency strategie' echter een punt van zorg.

Een andere strategie is die van een Nederlandse voedingsmiddelenindustrie en -handel die dominante marktposities opbouwt d.m.v. merken binnen die sectoren waar we relatief sterk in (kunnen) zijn: bijvoorbeeld zuivel, groenten, aardappelen, vlees. We noemen dit de 'marktleider strategie'. Een dergelijke strategie is niet te voeren zonder een sterk merkenbeleid. Dit impliceert aanzienlijke investeringen in research, produktontwikkeling, marktonderzoek en reclame. Dit impliceert tevens aanmerkelijke investeringen in mensen voor de benodigde management en marketing capaciteit. Zie op dit punt ook: Van Rooijen en Winsemius (1988). Het is onwaarschijnlijk dat deze investeringen kunnen worden gedragen door de bedrijven met hun huidige omvang. Deze vereist dus tevens een concentratie van bedrijven.

Bij strategische beslissingen is een juiste timing essentieel. Het 'strategisch venster' is maar een beperkte tijd open. Op dit moment lijken voor de Nederlandse organisaties beide opties: de efficiency strategie of de marktleider strategie nog open te liggen. Inaktiviteit op dit punt zal automatisch leiden tot het efficiency scenario. Op deze twee strategieën en de argumenten voor en tegen de efficiency en de marktleider strategie wordt in 6.5 verder ingegaan.

6.5 Perspectieven en opties voor de Nederlandse landbouw vanuit de markt bezien

Een analyse van de perspectieven voor de Nederlandse landbouw, bezien vanuit de markt moet het hele marketingsysteem voor landbouwprodukten en voedingsmiddelen, de hele keten van primaire producenten tot en met de consument, in ogenschouw nemen. Daarom is hier, hoewel het de opdrachtgever, het Landbouwschap in de eerste plaats gaat om de perspectieven van de primaire producent, deze hele keten als analysekader gekozen. Immers zeker in een tijd waarin de (EG)-overheid steeds meer de nadruk legt op het feit dat de agrarische producenten zich moeten waarmaken door hun positie in de markt en waarin de internationale ontwikkelingen (GATT) leiden tot vermindering van directe prijssteun voor agrarische produkten, moet de primaire producent het hebben van de positie en de valorisatie van zijn produkt in het marktkanaal tussen zijn bedrijf en de uiteindelijke consument.

Wat men ook denkt van de uitspraak van Jefferson: "Cultivators of the earth are the most valuable citizens", de realiteit van vandaag wordt misschien beter gedekt door de uitspraak in The Economist (4 maart 1989): "Instead of being the center of the food chain, farmers are becoming the weak link".

Uit de analyse van diverse schakels van het Nederlandse agribusiness systeem kwam het volgende naar voren.

Gemeten in hoeveelheid is er in Europa nog slechts sprake van een zeer geringe stijging in de voedselconsumptie. Wil men in deze verzadigde markt komen tot verdere omzetgroei dan is de weg de verbetering van kwaliteit en het leveren van door de consument gevraagde meerwaarde van produkten: convenience food, aanpassing aan nieuwe huishoudingstechnologieën, kleinverpakkingen, inspelen op gezondheidsbewustzijn, light-lijnen in het assortiment, enz. Dit vereist een verdoorgevoerde marktsegmentatie en produktdifferentiatie, ondersteund door grondig consumentenonderzoek en reclame.

Bij de detailhandel is sprake van sterke concentratie, waardoor het aantal beslissingspunten m.b.v. inkoop sterk is gereduceerd en in Europees verband nog verder zal worden gereduceerd. De detailhandel heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld tot een geduchte machtsfaktor met eigen marketingbeleid, eigen winkelformules, eigen merken die zeer strenge eisen stelt aan kwaliteit en logistiek.

De Nederlandse voedingsmiddelenindustrie en -handel denkt primair in termen van afzet van de aangeboden produkten, en is sterk gericht op het zo efficiënt mogelijk produceren en leveren van produkten van een goede kwaliteit.

De marktgerichtheid in deze schakel is over het totaal gezien beperkt: er is meer sprake van een afzetmentaliteit in plaats van een marketingmentaliteit, waarbij de wensen van de consumenten en de mogelijkheden van de markt het uitgangspunt vormen. Slechts in zeer beperkte mate is sprake van een stevige verankering in markten als gevolg van sterke merken. Bovendien zijn de Nederlandse bedrijven in verwerking en afzet relatief klein tegenover de Europese concurrenten en de geconcentreerde detailhandel. Als dit de uitgangssituatie is anno 1989 met een Europese markt in het verschiet, wat zijn dan de perspectieven en strategische opties voor de Nederlandse landbouw?

Nederland heeft ongetwijfeld een aantal sterke punten:

- We hebben een landbouw met een hoog technologisch niveau en een uitstekende infrastructuur voor het doorvoeren van verder technologische en efficiency verbeterende maatregelen.
- Nederland heeft een grote exportervaring en een daarmee gepaard gaande grote kennis van de internationale handelskanalen.

- Nederland heeft door zijn ligging dicht bij de grote Europese bevolkingscentra en zijn goede geografische infrastructuur een uitstekende uitgangspositie als distributiecentrum voor de beleving van een groot gedeelte van de EG.

De belangrijkste zwakke punten zijn:

- Een traditie van nadruk op efficiency en lage produktiekosten met de impliciete veronderstelling dat goede en goedkope produkten zichzelf verkopen.
- Sterk denken vanuit het produkt en de afzet van de produkten die door de Nederlandse landbouw worden voortgebracht in plaats van het denken vanuit de markt. Eén van de mogelijke oorzaken daarvan is het gegeven dat vele ondernemingen in de sfeer van verwerking en handel (producenten) coöperaties zijn.
- Onvoldoende oog voor de 'toegevoegde-waarde-keten' tussen het primaire landbouwbedrijf en de consument. De boer is in marketing termen een industriële marketeer, d.w.z. hij verkoopt in het algemeen niet aan de finale consument, maar aan organisaties die het produkt verder bewerken/verwerken en distribueren in de richting van de consument. Voor de industriële marketeer is inzicht in de volgende fasen die zijn produkt doorloopt en de daaruit voortvloeiende eisen van groot belang. Veel boeren en ook boerenorganisaties hebben nauwelijks oog voor deze vervolgstadia. Voor hen is het produkt uit het zicht verdwenen zodra het als commodity het bedrijf heeft verlaten. Factoren die vervolgens de vraag en prijschommelingen veroorzaken zijn voor veel boeren van dezelfde orde als de grilligheden van het weer waarmee men zo vertrouwd is. Over de consument wordt soms zelfs met een zeker dedain gesproken: bijvoorbeeld over zijn 'gezondheidswaan' en het feit dat hij zich van alles 'laat wijs maken', bijvoorbeeld bij scharreleieren. Dit in plaats van de consument en wat hem motiveert hoogst serieus te nemen.

Ook het Ministerie van Landbouw (zie bijvoorbeeld de Structuurnota) en instellingen zoals het LEI zijn in de eerste plaats gericht op het primaire landbouwbedrijf.

- Voorzover de produkten in het buitenland worden afgezet: meer een export-attitude dan een internationale marketing attitude. In het eerste geval probeert men buitenlandse kopers te vinden voor produkten die men heeft; in het tweede geval is de consument in het andere land en diens wensen, voorkeuren, gewoonten enz. het uitgangspunt waarvoor men vervolgens een passend produktaanbod met bijpassende marketing programma's creëert. Juist aangezien voedingsgewoonten sterk cultureel bepaald zijn, is deze marketingattitude bij voedingsmiddelen belangrijk. Veel Nederlandse exporteurs hebben echter een beperkt inzicht in het consumentengedrag in het exportland. Hun marktkennis gaat niet veel verder dan het distributiekanaal waar ze hun produkt afzetten.

- Het open systeem, waarbij alle informatie voor alle geïnteresseerden toegankelijk is. Het befaamde Nederlandse drieluik: onderzoek, voorlichting, onderwijs, kent een volledige openheid. Dit is uiterst effectief om nieuwe vindingen snel te communiceren en ingang te doen vinden. Echter voor het voeren van een strategisch marketing beleid is een dergelijke openheid funest. Een strategische koers van de onderneming of een groep van ondernemingen heeft een belangrijk deel van zijn waarde verloren als deze openbaar is. Een marktbeleid kan niet worden geformuleerd d.m.v. openbare discussie. Op dit punt verkeert de traditionele openheid en het overlegmodel van de Nederlandse agribusines in haar nadeel.

Ook bij de ontwikkeling van nieuwe produkten doet zich dit nadeel gevoelen. De research instituten die hieraan werken (veelal (mede) door de overheid gefinancierd), verrichten hun activiteiten doorgaans in volstrekte openheid, waarbij de resultaten toegankelijk zijn voor vriend en vijand (inclusief voor concurrenten uit het buitenland). Dit impliceert ook dat zodra een nieuw produkt ontwikkeld is, ieder de produktie ter hand kan nemen. Dit leidt vaak in een zeer vroeg stadium tot overvoering van de markt, waardoor een produktie die voor een aantal producenten perspectief zou kunnen bieden als het ware in de kiem dreigt te worden gesmoord (meerval, ekomelk).

In paragraaf 6.4.7 werden, gestileerd, twee strategische opties voor de Nederlandse landbouw genoemd: de efficiency strategie en de marktleider strategie. Wij zullen hier iets verder op deze strategieën ingaan. Het is overigens duidelijk dat deze twee strategieën hier min of meer als zwart-wit tegenover elkaar worden afgezet om de discussie te structureren. Uiteraard is de werkelijkheid te gecompliceerd en te genuanceerd om zich in een zo eenvoudig schema te laten onderbrengen.

De eerste strategie is doorgaan met de huidige 'efficiency strategie', waarbij de Nederlandse landbouw leverancier is (blijft) van relatief goedkope produkten van redelijk tot goede kwaliteit die voornamelijk worden geleverd aan de detailhandel (deels als produkten t.b.v. private labels van de detailhandel) en als grondstoffen aan de grote Europese voedingsmiddelenfabrikanten. Op deze wijze is het zeker mogelijk substantiële afzetmogelijkheden voor de Nederlandse landbouw, ook in het buitenland te blijven realiseren. Voordelen van deze efficiency strategie zijn dat ze het best aansluit bij de huidige werkwijze van het Nederlandse agribusines systeem, een aantal van de genoemde zwakke punten irrelevant maakt en weinig investeringen vraagt in markten, merken, reclame en marketing know-how. Een belangrijk nadeel is dat in deze optie de Nederlandse landbouw strategisch sterk afhankelijk wordt van de grote detailhandelsketens en de grote Europese voedingsmiddelenfabrikanten.

Een ander nadeel is dat men sterk afhankelijk blijft van de doorgaans sterk schommelende prijzen in de commodity markten.

De tweede optie is de 'marktleider strategie' waarbij ondernemingen voor een aantal produkten waarvoor Nederland goede uitgangspunten heeft: bijvoorbeeld zuivel, groenten, aardappelen, vlees eigen marktposities opbouwen. Hierbij worden op grond van een groot aantal factoren: omvang van de markt, verwachte groei van de markt, consumentenvoorkeur, detailhandelstructuur, relatieve sterkte t.o.v. concurrerende aanbieders een aantal markten en marktsegmenten geselecteerd, waarin men een dominante positie wil innemen. Het verkrijgen, behouden en uitbouwen van deze marktposities is vervolgens het strategisch uitgangspunt, niet het afzetten van de hoeveelheden en kwaliteiten produkt die op enig moment door de Nederlandse agrarische producenten worden aangeboden.

Voor het opbouwen van een dominante positie in een markt is in het algemeen een merkenbeleid nodig, met sterke A-merken gericht op de consument die worden ondersteund door intensieve reclame. Factoren die bijdragen tot een sterke positie bij de handel zijn: kwaliteit, vermogen tot het leveren van de gewenste kwantiteiten, assortiment, deskundigheid, service, betrouwbaarheid en de bereidheid tot maximale afstemming op de logistieke eisen van de afnemer. Aldus is men een aantrekkelijke partner in de bedrijfsvoering van de klant, waarmee men graag lang lopende samenwerkingsrelaties aan zal willen gaan. Voor het succesvol volgen van deze strategie moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan.

In de eerste plaats is er een duidelijk markt- en marketing georiënteerde verwerkende industrie en handel nodig. Dit vereist aanzienlijke versterking van het management en marketing kader en - misschien nog moeilijker - het ombuigen van de veelal dominante afzetattitude.

In de tweede plaats is het nodig dat de ondernemingen die dit beleid moeten uitvoeren van voldoende omvang zijn en in EG-verband zich kunnen handhaven. Hiervoor zullen verdere concentraties met partners binnen of buiten Nederland nodig zijn.

In de derde plaats zal veel moeten worden geïnvesteerd in research, ontwikkeling van nieuwe produkten, marktonderzoek en reclame. Het succesvol op de markt brengen van een nieuw merkprodukt is een kwestie van vele (tientallen) miljoenen gulden.

In de vierde plaats is er een sterke integratie nodig van de verschillende bedrijven die binnen de keten een bijdrage leveren aan de voortbrenging van het produkt.

Dit impliceert afspraken over kwaliteiten, kwantiteiten, produktwijze, enz. en beperkt daardoor de bewegingsruimte van de individuele boer. Wil het marketingkanaal een 'systeem' zijn, dan is deze afstemming onontkoombaar.

Tegenover deze voorwaarden voor de 'marktleider strategie' staat het belangrijke voordeel dat men uiteindelijk een belangrijke prijsplus bij de consument kan toucheren, zich d.m.v. merken een vaste positie verwerft bij de consument en daardoor veel minder kwetsbaar wordt voor schommelingen in de prijzen op grondstofmarkten. Ook verzekert men zich aldus van een sterke positie tegenover de detailhandel.

Voor coöperaties vraagt deze strategie de bereidheid van hun leden om de middelen voor de benodigde investeringen in markten beschikbaar te stellen. Dit vereist dat de leden instemmen met het opofferen van korte termijn inkomsten voor lange termijn marktposities die uiteindelijk de leden weer ten goede komen. Zonder financiële regelingen voor de leden die deze investeringen plegen zal dit niet gaan, immers men heeft vaak de neiging vooral naar de korte termijn te kijken (zie de emoties rond de heilloze jaarlijkse melkprijs vergelijkingen). Dit betekent wellicht dat de coöperaties ten principale het uitgangspunt dat alle leden precies gelijk worden behandeld moeten laten varen. Dit zal te meer noodzakelijk zijn wanneer met individuele leden afspraken moeten worden gemaakt over kwaliteiten en kwantiteiten te leveren produkt. Toch lijkt het, aangewezen dat waar het uiteindelijk om het belang van de Nederlandse primaire producenten gaat, de coöperaties in deze 'marktleider strategie' de sleutelrol vervullen. Hierbij is wellicht het model te hanteren dat de 'marketing maatschappijen' geen primaire coöperaties zijn, maar bijvoorbeeld BV's, waarvan de aandelen en de zeggingsmacht uiteindelijk bij coöperaties berusten, maar waarvan het management een duidelijke eigen marktverantwoordelijkheid heeft.

Het is duidelijk dat onder de 'marktleider strategie' er sprake is van een minder grote openheid dan in het huidige bestel. Ondernemingen zullen in het algemeen hun research en marketingplannen voor zichzelf houden en ook zelf de vrijheid willen hebben te beslissen op welke schaal en door wie bijvoorbeeld in eigen beheer ontwikkelde produkten zullen worden geproduceerd en hoe deze produkten op de markt zullen worden gebracht. Dit plaatst ook de discussie over octrooien op bijvoorbeeld planten of dieren in een nieuw daglicht.

Het is duidelijk dat de marketing management strategie uiteindelijk een situatie zal opleveren die veel meer perspectieven biedt aan de Nederlandse landbouw dan de efficiency strategie. In plaats van een afhankelijke positie t.o.v. de grote Europese detailhandelsorganisaties en de grote Europese voedingsmiddelenfabrikanten bepaalt het Nederlandse bedrijfsleven zelf mede de spelregels in de Europese voedingsmiddelenmarkten.

Dit resulteert in een veel grotere zekerheid en stabiliteit m.b.t. de afzetmarkten en ook in een betere prijs. Aldus wordt het Nederlandse produkt tot de meerwaarde gebracht, die de Europese consument bereid is te betalen. Voor de primaire producent betekent dit veel meer dan tot op heden het funktionieren binnen een geïntegreerd systeem: de keten tussen producent en consument. Dit betekent soms het opgeven van bepaalde vrijheidsgraden, hetgeen overigens minder zwaar zal wegen als de uiteindelijke zeggenschap binnen deze geïntegreerde systemen voor een belangrijk deel in boerenhanden berust (coöperaties).

De primaire producent die zich voluit inzet om binnen de geïntegreerde keten zijn bijdrage te leveren zal van deze marktgestuurde oriëntatie profiteren. Wensen de primaire producenten echter behoud van de volledige autonomie van het eigen bedrijf, dan staat alleen het efficiency scenario als mogelijkheid open, waarbij uiteraard op gezette tijden als de prijzen te laag worden de hulp van de overheid zal worden ingeroepen. Het is zeer de vraag of in een politiek klimaat waarin steun voor de landbouw steeds minder populair wordt dit een aantrekkelijk scenario is.

Het is duidelijk dat onder de marktleider strategie de rol van de commerciële organisaties (m.n. de grote coöperaties) in de agrisektor relatief sterk zal worden. Deze organisaties zullen zaken doen met individuele boeren op basis van primair zakelijke belangen: kwaliteit van produkten, organisatie van het bedrijf, enz. Dit betekent, zoals reeds opgemerkt, dat niet alle primaire producenten gelijk kunnen worden behandeld en automatisch toegang hebben tot alle mogelijke afzetkanalen. De rol van standsorganisaties en publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties voor wie alle boeren gelijk zijn zal om deze reden voor wat betreft de marketing van de Nederlandse landbouwprodukten noodzakelijkerwijs beperkt zijn.