duiding

Xavier Gellynck (UGent)

duiding

"Vlaamse landbouw kampt met gebrek aan marktvisie"

9 MAART 2015 – LAATST BIJGEWERKT OM 4 APRIL 2020 15:53

Lees meer over:
Interview



Nu Europa zijn boeren steeds nadrukkelijker wil loslaten op de internationale vrije markt moet ook de Vlaamse land- en tuinbouw op zoek naar een bedrijfsstrategie die bestand is tegen heftige prijsschommelingen en een wijzigend productiekader. "Niet ondergaan, maar ondernemen", zo luidt het advies van professor agro-marketing Xavier Gellynck (UGent), die pleit voor een marktgericht productiemodel vanuit een proactieve, zelfbewuste basishouding. Begrijp de keten waar je als boer deel van uitmaakt, en vooral, creëer toegevoegde waarde. Een onbevangen kijk op een sector in beweging.

U ziet een grote discrepantie tussen de wereldwijde economische groei enerzijds, en de situatie in de Vlaamse landbouw anderzijds. Kan u dat even verduidelijken?

Xavier Gellynck: Aan de vraagzijde zijn de vooruitzichten bijzonder rooskleurig. De wereldbevolking is sterk aan het aangroeien, en ook de economie zal verder groeien. Die groei wordt niet zozeer bij ons verwacht, maar zal in andere delen van de wereld plaatsvinden. Een combinatie van die twee factoren zorgt ervoor dat er zich nieuwe markten ontwikkelen voor gesofisticeerde voeding – denk vooral aan vlees en zuivel. Binnen die categorieën zullen de producten met meer toegevoegde waarde aan belang gaan winnen, en in die groeilanden zal er zich een middenklasse ontwikkelen die over de nodige financiële middelen zal beschikken om zo'n producten te kopen. Langs de andere kant is er de vaststelling dat onze Vlaamse landbouw niet mee aan tafel lijkt te zitten. Hoe komt dat? Maken wij wel de juiste producten? En focussen we op de juiste markten?

Over welke markten gaat het dan?

In de eerste plaats Azië uiteraard, maar ook Latijns-Amerika en de Verenigde Staten. Binnen Europa is het vooral kijken naar nieuwe lidstaten als Polen. Dat betekent natuurlijk ook dat er vanuit die landen heel wat basisproducten onze richting zullen uitkomen. En als je actief wil zijn op de markt van die basisproducten, dan zal je die import voelen. Als je even terugkijkt in de tijd, dan zie je dat het GLB sinds de beginjaren voluit ging voor productiviteitsgroei. Met schitterende resultaten! Datzelfde beleid doorzetten was door de uitbreiding van de EU niet meer houdbaar, en dus werd aan boeren verteld dat ze marktgericht moesten gaan produceren. Daar is ons beleid door de mand gevallen. Het zijn vooral technisch geschoolde mensen die er de dienst uitmaken, en als het gaat over technische resultaten, dan hebben ze geweldige resultaten geboekt, maar wat marktvisie betreft zijn ze tekortgeschoten. Ik denk bijvoorbeeld aan de buitendiensten. Daar is prachtig werk geleverd op het vlak van productiviteitsgroei. Wel, zet daar ook mensen die kaas hebben gegeten van marketing. We moeten zeker niet alles van de Nederlanders kopiëren, maar hun commerciële

ingesteldheid en marktgericht denken dat doorsijpelt naar alle niveaus, van overheid tot kennisinstellingen, wel, daar kunnen we iets van leren.



Wat verstaat u precies onder marktgericht produceren?

Marktgericht werken betekent dat je jezelf enkele vragen stelt: welke waarde creëer ik? Voor wie? En welke prijs wil mijn afnemer daarvoor betalen? Het absolute summum van marktgericht denken is het identificeren van noden en behoeftes waarvan diegene bij wie je dat product wil afleveren niet beseft dat die noden en behoeftes bestaan. Dat is natuurlijk de kip met de gouden eieren. Van een smartphone dachten we enkele jaren geleden ook niet dat we zo'n toestel nodig hadden, maar vandaag heeft iedereen er eentje. Tussen dat droomscenario en wat wij vandaag doen, ligt een heel spectrum aan mogelijkheden. Enig inzicht is alleszins vereist: als ik een varken lever aan een slachthuis, dan is het toch niet meer dan normaal dat ik ook het businessmodel achter dat slachthuis begrijp? De volgende vraag die je je dan moet stellen: hoe maak ik mij onmisbaar in dat businessmodel? Dan pas creëer je een duurzame waarde, en dat is de essentie van ondernemen.

> Het begrip eerlijke prijs houdt geen steek

Welke rol speelt de consument in dat verhaal?

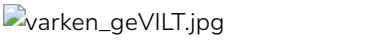
Je moet de leefwereld van de eindverbruiker heel goed begrijpen. Je moet nagaan welke noden er leven, wanneer en hoe groot. Daarna maak je de afweging of de potentiële volumes groot genoeg zijn om daarop in te zetten. Dat kan een niche zijn op de thuismarkt waarmee je op termijn kan uitbreiden naar andere landen, maar evengoed een lokaal concept dat bij je bedrijfsstructuur past. Die laatste vraag is cruciaal. Een stal vol varkens steken, goed werk leveren en er dan op het einde van de rit van uitgaan dat je je producten kwijtgeraakt aan aanvaardbare prijs, dat is onzin. Hetzelfde geldt voor melk trouwens: je bouwt een nieuwe stal, zet er de beste koeien in, maar je stelt je niet de vraag wie geïnteresseerd is in jouw melk. Zo werkte het vroeger misschien, maar vandaag gaat dat niet meer op.

Boeren moeten die aanvaardbare prijs zelf afdwingen?

Het begrip eerlijke prijs houdt geen steek. Of toch niet binnen ons huidig landbouwmodel. Vroeger garandeerde Europa die eerlijke prijs via bodemprijzen, marktbescherming en inkomenssteun. Vandaag verwacht Europa dat de boer een volwaardige marktspeler is, en dus moet je je afvragen wie er geïnteresseerd is in je product. Als je als boer ondergaat en simpelweg afwacht tot wanneer Poetin zijn grenzen weer opent, of op massale biggensterfte rekent in de Verenigde Staten door het PED-virus om in dat gat te kunnen springen, dan ga je met je geld beter naar het casino. Gokken op externe factoren noem ik een calamiteitenbusiness. En die manier van denken is helaas wijdverspreid in onze Vlaamse landbouw.

Als een varkensboer hoort dat de wereldwijde vraag naar vlees stijgt, redeneert hij dan verkeerd als hij daaruit concludeert dat uitbreiden een interessante keuze kan zijn?

Hij moet zich vooral afvragen welk soort product hij wil produceren. Je hebt in de vleesmarkt namelijk verschillende segmenten. In Vlaanderen zetten we massaal in op het meest banale segment, namelijk karkassen en grote deelstukken voor export. Maar als je daarmee wil scoren, dan moet je je wel afvragen of je dat tegen een scherpe prijs kan doen. Kunnen wij dat? Ik vrees dat er een aantal randfactoren zijn die in ons nadeel spelen. Ik denk aan milieu, mest en dierenwelzijn bijvoorbeeld. Enkel met goede technische resultaten komen we er niet, want elders halen ze even goede technische resultaten. Ik kan me niet van de indruk ontdoen dat we daar onvoldoende over nagedacht hebben. We mogen niet tevreden zijn met de kruimels die van tafel vallen. Anderzijds moet ik er wel aan toevoegen dat een landbouwer wel duidelijk moet weten hoe het kader waarin hij produceert eruit ziet. Dat die context om de haverklap verandert – denk aan het IHD-dossier – moeten we ten stelligste vermijden.



Maar ook voor de afzet in eigen land krijgt een varkensboer tegenwoordig geen deftige prijs meer. Is zijn product ook voor de binnenlandse markt te 'banaal'?

Via lastenboeken is men kwekers systemen gaan opleggen waarbij geen creatieve inbreng werd verwacht van de varkenshouder. Maar als je maar één generiek product kan aanbieden, dan word je door de retail tegen elkaar uitgespeeld, want de prijsconcurrentie tussen de verschillende supermarkten is bikkelhard. Als je je product wil kwijtraken dan moet je er met andere woorden voor zorgen dat je de goedkoopste bent. Maar hoe meer je je neerlegt bij banale producten, hoe meer je prijsnemer wordt.

> Biobeleid zet in op agrarische archeologie eerder dan op een performant businessmodel

Wat de binnenlandse markt betreft: is de landbouwsector misschien te sterk vervreemd van de consument en omgekeerd?

Mocht die vervreemding er al zijn dan is die 100 procent de verantwoordelijkheid van de betrokken actoren. Als de herkomst en het productieproces belangrijk is voor de consument die mijn producten koopt, dan is het mijn verantwoordelijkheid om er effectief voor

te zorgen dat hij daarvan op de hoogte is. Met een Calimero-houding zijn we niet gebaat. We moeten ons afvragen: waarom wordt ons product gekocht? Ik denk dat we hier in Vlaanderen gaan schrikken als we het antwoord op die vraag zouden kennen. Kijk naar het Ierse rundvlees bijvoorbeeld, en hoe succesvol dat ook hier in ons land is. Terwijl we met ons Belgisch wit-blauw zogezegd ook een topproduct in huis hebben. We gingen er de wereld mee veroveren, maar we krijgen het in het buitenland enkel verkocht met een kilo saus bij. Je moet anderzijds ook goed inschatten hoeveel de consument aan je product wil geven. Vraag aan 100 consumenten of ze milieu en dierenwelzijn belangrijk vinden, en vraag daarna aan diezelfde 100 consumenten of ze daar ook willen voor betalen. Bio is een goed voorbeeld. Tegelijkertijd moet het ook gezegd dat de overheid bij de lancering van haar biobeleid ingezet heeft op agrarische archeologie eerder dan op een performant businessmodel waarbij de hele sector goed ondersteund wordt.

Mag men van een landbouwer verwachten dat hij naast manager en vakspecialist ook nog eens marketeer is?

Ik denk dat het een conditio sine qua non is. Kijk naar gelijk welke andere sector of gelijk welke andere kmo: dezelfde regels gelden overal. De marketing moet volgens mij zelfs heel hoog op het prioriteitenlijstje staan. Het vermarkten is namelijk één van de sleutelactiviteiten op een bedrijf. Als boer zou ik de verkoop en de afzet niet graag uitbesteden, omdat ik voeling met de klant, de markt en de concurrentie zou verliezen. Dat is cruciale informatie voor je bedrijfsvoering. Wat onze situatie in Vlaanderen betreft, heb ik soms mijn twijfels bij de werking van onze coöperatieve afzetsystemen. Als je hun verhaal vergelijkt met bijvoorbeeld een Univeg, dan zie ik duidelijke verschillen. Univeg kijkt eerst naar de markt en vraagt zich heel nadrukkelijk af wat de markt wil. Op basis daarvan hebben ze een model ontwikkeld en zijn ze boeren rechtstreeks gaan aanspreken met een heel specifieke vraag. De boer weet perfect welk product van hem wordt verwacht en weet ook perfect waar het zal terechtkomen en hoeveel hij daarvoor zal krijgen. Dat is een modern model volgens mij. We moeten af van de ad-hoc-relaties en moeten op zoek naar duurzame relaties. Als boer moet je je investeringen kunnen terugkoppelen naar die relaties. Het kan niet dat andere schakels in de bedrijfskolom hun investering terugverdienen op drie of vier jaar tijd, en dat je er als boer 10 of 15 jaar over doet. Wie kan zover in de toekomst kijken?


korte-keten-hoeveverkoop_ge.jpg

De landbouwer bengelt helemaal onderaan de keten. Is hij niet gedoemd eeuwig prijsnemer te blijven?

Als prijs het belangrijkste argument is en als je bedrijf te kleinschalig is, dan ben je altijd de pineut. De situatie verandert volledig als je een bedrijf hebt van bijvoorbeeld 500 hectare met één teelt. Dan kan je iets aanbieden waarmee je de aankopers heel wat werk bespaart. Ik weet dat er in Vlaanderen aardappelboeren zijn die zich verenigen en zo honderden hectaren samen aanbieden. Voor mij mag dat nog verder gaan. Waarom niet één bedrijf creëren met aandeelhouders? Dat heeft uiteraard voor- en nadelen, want soms moet je namelijk delen om te vermenigvuldigen. Niet iedereen is geschikt voor zo'n model. De sleutel voor mij is dat je je organiseert op maat van je afnemer. Als je afnemer beter wordt van jouw product, dan ga je er als boer ook meer geld aan verdienen. Wat de relatie met de andere schakels in de keten betreft, vind ik de teneur vaak nogal defensief. Het ketenoverleg is een mooi initiatief, maar je moet wel de juiste ingesteldheid rond de tafel gaan zitten. Probeer het niet alleen te hebben over wat je uiteendrijft zoals de prijs, maar vooral over wat beide partijen verenigt. En die moeten er zijn, anders doe je geen zaken met elkaar. Ook hier weer: ken elkaars business! Dat geldt zeker ook voor de grootdistributie trouwens, waar men soms echt niet weet wat er bij de boer leeft.

> Liever investeren in mensen, opleiding, knowhow en technologie dan in grond

Vlaanderen telt steeds minder, maar wel steeds grotere bedrijven. Een kans om de marktpositie te versterken?

Mogelijk. Maar ik zou mensen toch ook eens willen laten nadenken over landbouw zonder land. Daarmee bedoel ik dat je niet al je centen in grond moet steken. Ik persoonlijk zou als boer mijn geld liever in mensen, in opleiding en in knowhow investeren dan in grond, want dat is eigenlijk dood geld. Grond staat mooi op je balans en je zal er vlotter kredieten door krijgen, maar is dat werkelijk iets waardoor je een hefboomeffect gaat creëren in welk businessmodel dan ook? Dat weet ik niet. Landbouwbedrijven gaan in vergelijking met veel andere KMO's met meer kapitaal om dan een doorsnee loodgieter, beenhouwer of bakker. We moeten daar passend management tegenover plaatsen, dat niet vasthangt aan een bepaalde structuur. Dé ideale bedrijfsstructuur voor de Vlaamse land- en tuinbouw bestaat niet. Het vertrekpunt is het waardecreatieproces met een bijpassend businessmodel. Om dat model succesvol uit te bouwen heb je een bepaalde structuur nodig. Ga er dus niet dogmatisch vanuit dat de Vlaamse landbouwstructuur familiaal moet zijn. Als familiale landbouw vermenging van familiaal en bedrijfskapitaal betekent, dan hoeft dat niet voor mij. Of een bedrijfsstructuur waar de meewerkende partner geen loon krijgt, of in moeilijke omstandigheden geen van beiden, wel dat is niet correct. Een familiale structuur lijkt me bijvoorbeeld wel geschikt op een lokaal niveau, op een bedrijf met een directe verhouding tussen producent en afnemer.

Wat verwacht u van nakende vrijhandelsakkoorden met Canada, de Verenigde Staten of de MERCOSUR-landen?

Ik denk dat het basisprincipe is dat hoe meer vrije handel we hebben, hoe beter we daar op lange termijn van zullen worden. Helaas is dat op korte termijn niet altijd het geval. Daarom is er een flankerend beleid nodig dat ervoor zorgt dat zo'n vrijhandelsakkoord geen sociaal bloedbad wordt. Economisch en sociaal beleid zie ik liefst gescheiden. Ze zijn uiteraard gelinkt aan

elkaar, maar sociale middelen moeten gericht zijn op het oplossen van sociale problemen, en niet van economische problemen. Ik denk aan uitstapregelingen of het werk van Boeren op een Kruispunt bijvoorbeeld. De rol van de overheid moet vooral zijn om een sluitend kader vast te leggen en dat ook te bestendigen. De overheid moet voor rechtszekerheid zorgen. Binnen dat kader moet de sector zijn eigen keuzes maken. Vakorganisaties hebben dan de taak om de leden effectief te informeren over wijzigende randvoorwaarden in het algemeen en marktgericht ondernemen in het bijzonder. Voor de rest zou ik er sterk voor pleiten om meer verantwoordelijkheid op het niveau van de individuele bedrijfsleider te leggen en niet altijd naar derden te wijzen.

VILT vzw

Bd Simon Bolivar 17
1000 Bruxelles

Contact

M • info@vilt.be

Volg ons op:

screenreader.visit us on our facebook page: https://www.facebook.com/vilt.nieuws/
screenreader.visit us on our linkedin page: https://www.linkedin.com/company/vilt-vzw/
screenreader.visit us on our instagram page: https://www.instagram.com/vilt.nieuws
screenreader.visit us on our x page: https://x.com/vilt_nieuws
screenreader.visit us on our bluesky page: https://bsky.app/profile/viltnieuws.bsky.social

---

© 2026 VILT vzw, all rights reserved |
Privacy policy
Copyright
Cookie Policy
Cookie instellingen aanpassen

Crafted by Brigada