

MST Thesis Management Studies

# **Coöperatie Innovatie Relatie**

Onderzoek naar de relatie tussen een  
coöperatieve ondernemingsvorm en  
innovatie

Gea van de Wolfshaar  
Management Studies  
Oktober 2008

# Onderzoek naar de relatie tussen een coöperatieve ondernemingsvorm en innovatie

*Student*

Gea van de Wolfshaar

*Studentnummer*

841213969050

*Begeleider*

Dr. J. Bijman

*2<sup>e</sup> lezer*

Ir. M.H. Batterink

*Vakcode*

MST-80430 Thesis Management studies (30 ECTS)



# Inhoudsopgave

## Voorwoord

## Samenvatting

<b>1 Aanleiding Onderzoek</b>	<b>1</b>
1.1 Innovaties	1
1.2 Kenmerken van coöperaties	1
1.3 Innovaties en coöperaties	1
1.4 Cases binnen het onderzoek	2
1.4.1 De case Tommies	2
1.4.2 De case Caring Dairy	3
1.5 Doel onderzoek	3
1.5.1 Toelichting doelstelling	3
1.6 Onderzoeksschema	3
1.7 Onderzoeksvraag en deelvragen	3
1.7.1 Deelvragen	5
1.8 Overzicht antwoorden deelvragen	5
<b>2 Literatuur kenmerken van een coöperatie</b>	<b>6</b>
2.1 De coöperatie	6
2.1.1 Meerwaarde van coöperaties	6
2.1.2 Coöperaties en hun functies	6
2.1.3 Doelstelling coöperatie	6
2.2 Financieringsmodellen	7
2.2.1 Entrepreneurial modellen	7
2.2.2 Vanuit het eigendomspectief	8
2.2.3 Overeenkomsten tussen modellen	8
2.2.4 Invloed op strategie	9
2.3 De besluitvorming	9
2.3.1 De besluitvormingsorganen	10
2.3.2 Vergelijking met een particuliere onderneming	11
2.3.3 Verschuiving in het coöperatieve management	11
2.3.4 Complexiteit in coöperatief management	12
2.4 Transactiekosten	13
2.4.1 Invloed op transactiekosten	14
2.4.2 Verticale integratie	15
2.5 Coöperaties en risicogedrag	15
2.6 Kapitaalbeperkingen in coöperaties	15
2.6.1 freeriderprobleem	16
2.6.2 horizonprobleem	16
2.7 Productoriëntatie	16
2.8 Ledenbetrokkenheid	17
2.9 Agency theorie	18
2.10 Samenvatting	19
<b>3 Literatuur Innovaties</b>	<b>20</b>
3.1 Definitie innovaties	20
3.2 Niveaus van innovatie	20
3.3 Innovatie Eigenschappen	20
3.4 Invloed op innovaties	21
3.5 Implementatie van innovatie	22
3.5.1 Klimaat en waarden	22
3.5.2 Effect van implementatie	23
3.5.3 Communicatie en implementatie	23

3.6	Systeeminnovaties	24
3.6.1	Verticale integratie	24
3.6.2	Organisatie van activa	25
3.6.3	Toe-eigening van baten	25
3.6.4	Coöperaties en verticale integratie	26
3.7	Samenvatting	26
<b>4</b>	<b>De relatie tussen coöperaties en innovatie</b>	<b>27</b>
4.1	Coöperatieve financieringsmodellen	27
4.2	De besluitvorming	27
4.3	Partiële verticale integratie	28
4.4	Productoriëntatie	29
4.5	Ledenbetrokkenheid	29
4.6	Agency problemen	30
4.7	Samenvatting	30
<b>5</b>	<b>Methodologie</b>	<b>32</b>
5.1	Onderzoeksmethoden	32
5.1.1	Case studie	32
5.1.2	Enquête (gedeeltelijke Delphi-methode)	33
5.2	De bronnen per onderzoeksvraag	34
<b>6</b>	<b>Resultaten enquête Experts</b>	<b>35</b>
6.1	Overzicht resultaten enquête	35
6.2	De hypothesen	35
6.3	Conclusie enquête	39
<b>7</b>	<b>Case CONO Kaasmakers – Caring Dairy</b>	<b>40</b>
7.1	Schets van CONO Kaasmakers	40
7.2	CONO Kaasmakers en het financieringsmodel	41
7.3	CONO Kaasmakers en het innovatiebeleid	41
7.4	De systeeminnovatie Caring Dairy	41
7.4.1	Workshops	42
7.4.2	Monitoring	43
7.4.3	Evaluatie	43
7.5	De mini-enquête	44
7.6	De besluitvorming	45
7.7	Transactiespecifieke investeringen	47
7.8	Productoriëntatie	46
7.9	Ledenbetrokkenheid	46
7.10	Aanwezige Belangen	47
7.11	Samenvatting CONO Kaasmakers en Caring Dairy	47
<b>8</b>	<b>Case The Greenery – Tommies</b>	<b>49</b>
8.1	Schets van coöperatie The Greenery	49
8.2	The Greenery en het financieringsmodel	49
8.3	The Greenery en het innovatiebeleid	50
8.4	Systeeminnovatie Tommies	51
8.5	Andere systeeminnovaties	52
8.6	De Besluitvorming	52
8.7	Transactiespecifieke investeringen	54
8.8	Productoriëntatie	55
8.9	Ledenbetrokkenheid	55
8.10	De aanwezige belangen	56
8.11	Samenvatting The Greenery en Tommies	57

<b>9 Conclusie</b>	<b>58</b>
9.1 Conclusie hoofdvraag 1	58
9.2 Conclusie hoofdvraag 2	62
9.3 Managementimplicaties	63
<b>10 Discussie</b>	<b>65</b>
10.1 Opmerkingen ten aanzien van het onderzoek	65
10.2 Mogelijkheden voor vervolgonderzoek	66
<b>Literatuurlijst</b>	<b>68</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>72</b>
I Mini-enquête CONO Kaasmakers	72
II Overzicht opmerkingen vragenlijst experts	73

## Voorwoord

De aanleiding voor deze scriptie ontstond anderhalf jaar geleden. Ik volgde het vak coöperatieleer en ontdekte waar ik me graag in zou willen specialiseren. Daarbij kwam dat ik de wens had om voor een periode naar het buitenland te gaan. Dit maakte dat ik een klein jaar daarna in Zweden ben beland. Een grote wens kwam uit: ik kwam in een land terecht waar ik altijd al een keer naar toe wilde en ik ging mij verder specialiseren in coöperaties. In Zweden heb ik een onvergetelijke tijd meegemaakt, op studiegebied maar ook zeker op sociaal gebied.

Na mijn periode in Zweden wilde ik graag spoedig beginnen met mijn afstudeervak. Ik zocht contact met Jos Bijman. Er volgden verschillende leuke gesprekken waarin we uitkwamen op het onderwerp "coöperaties en innovaties". Vervolgens kon ik half april starten met het onderzoek. Al snel werd de samenwerking gezocht met CONO Kaasmakers, een zuivelcoöperatie. Een tijdje daarna besloten we dat het onderzoek sterker zou worden wanneer er ook een coöperatie vanuit een andere sector bij betrokken werd. The Greenery was hiertoe bereid, iets waar ik nog steeds blij mee ben. Dit betekende kennis maken met een totaal andere sector. De combinatie van de zuivel en groente- en fruitsector was zeer interessant.

Mijn scriptie voor Wageningen Universiteit zie ik als een mooie afsluiting van mijn studietijd. Ik merk aan mijzelf dat ik toe ben aan een nieuwe uitdaging, namelijk werkzaam te zijn binnen een sector die affiniteit heeft met de agrarische sector. Een sector waar mijn hart ligt. Ook al heeft het mij heel wat uren vrije tijd gekost, Wageningen Universiteit is voor mij waardevol geweest. Het was de aanvulling die ik zocht na het afronden van de HAS. De verdieping bij Wageningen Universiteit heeft er voor gezorgd dat ik klaar ben voor die nieuwe uitdaging. Het afgelopen half jaar was zeker niet de makkelijkste tijd, het schrijven van een scriptie heeft zo zijn voor- en nadelen. Gelukkig ben ik altijd blij geweest met het onderwerp. De adviezen en opmerkingen van mijn begeleider Jos Bijman zijn daarbij zeker waardevol geweest. Ook heb ik het als prettig ervaren om de gesprekken te voeren bij zowel the Greenery en CONO Kaasmakers. In korte tijd heb ik de mogelijkheid gekregen om veel te weten te komen over de bedrijven. Een laatste maar zeer waardevol bedank gaat uit naar mijn ouders, zonder hen had ik niet kunnen genieten van ruim zes jaar studietijd. Nu zegt mijn gevoel dat het tijd is voor een stap voorwaarts richting een baan.

Gea van de Wolfshaar  
Hoogland, Oktober 2008

## Samenvatting

In de agrarische industrie is de coöperatie een veel voorkomende ondernemingsvorm. Een coöperatieve ondernemingsvorm wordt gekenmerkt door een aantal karakteristieke eigenschappen waardoor het zich onderscheidt van een particuliere onderneming. Juist door deze kenmerken is het mogelijk dat niet iedere innovatie aansluit bij een coöperatieve ondernemingsstructuur. Twee jaar geleden introduceerde de coöperatie Campina zijn merkmelk innovatie. Deze innovatie is een voorbeeld van een systeeminnovatie. Een systeeminnovatie is een innovatie die veranderingen vereist in het omliggende systeem. De systeeminnovatie kan alleen succesvol zijn wanneer meerdere partijen bereid zijn om de nodige aanpassingen of investeringen te doen. Het doel van dit onderzoek is om duidelijkheid te scheppen in het volgende:

- 1 *Het verkennen van de relatie tussen de coöperatieve ondernemingsvorm en innovaties.*
- 2 *Inzicht geven in de relatie tussen de coöperatieve ondernemingsvorm en systeeminnovaties.*

### Het literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek is er onderzoek gedaan naar kenmerken van een coöperatie die een mogelijke invloed hebben op innovatie. Deze kenmerken zijn in relatie gebracht met innovatie. Deze relatie is weergegeven in de vorm van hypothesen. In de volgende opsomming worden de achtergrond van de veronderstellingen in verkorte vorm gepresenteerd:

- **Financieringsmodellen**

Innovatie staat bekend als duur, risicovol en van lange termijn. Naast het traditionele coöperatieve model zijn er nieuwe financieringsmodellen ontwikkeld, waarbij óf leden bereid zijn tot extra investeringen, óf externe investeerders.

- **Besluitvorming**

Binnen besluitvorming zijn er vier hypothesen opgesteld over: risicogedrag, consensus en verandering in besturingsmodellen. Allereerst kan gezegd worden dat het bestuur van de coöperatie de strategie uitdenkt, het beleid vaststelt en beslissingen neemt. De bestuursleden zijn ook werkzaam op het eigen bedrijf. Dit betekent dat een coöperatie meer risicomijdend zal zijn dan een particuliere onderneming. Ten tweede is er binnen een coöperatie sprake van een democratische besluitvormingsprocedure. Dit houdt in dat er wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke instemming bij de besluitvorming (consensus). Een laatste punt wat bij besluitvorming kan worden genoemd is de verandering in de besturingsmodellen. Dit heeft tot gevolg dat er een verschuiving is waar te nemen in de verantwoordelijkheden.

- **Partiële verticale integratie**

De coöperatie is een voorbeeld van partiële verticale integratie. Dit verlaagt de transactiekosten. Het kunnen toe-eigenen van baten bij een innovatie heeft invloed op de bereidheid tot het doen van investeringen.

- **Productoriëntatie**

Een coöperatie beschikt over een productoriëntatie. Dit zou een stimulans kunnen zijn voor productgerelateerde differentiatie. Aan de andere kant kan de productoriëntatie er juist voor zorgen dat een coöperatie zijn focus meer bij de afzet van de producten afkomstig van zijn leden heeft liggen, dan bij het zoeken van kansen in de markt.

- **Ledenbetrokkenheid**

Ledenbetrokkenheid draagt bij aan het succes van een coöperatie. De ledenbetrokkenheid kan een ondersteuning vormen bij de implementatie van een systeeminnovatie

- **Agency problemen**

Binnen de agency theorie staat de relatie tussen de principaal en de agent centraal. De agent heeft de opdracht om ten gunste van de principaal binnen de organisatie te functioneren. Bij een coöperatie zijn de leden eigenaar van de coöperatie en de coöperatie handelt ten gunste van zijn leden.

## Methodologie

Om tot een beantwoording te komen van de hoofdvraag, is er gebruik gemaakt van twee verschillende onderzoeksmethoden. De eerste onderzoeksmethode is de casestudie. Er zijn twee casestudies uitgevoerd, één bij voedingstuinbouwcoöperatie The Greenery en één bij zuivelcoöperatie CONO Kaasmakers. De case bij The Greenery ging over minisnack tomaten 'Tommies', een systeeminnovatie tussen een tomatenteler, een zaadproducent en The Greenery. De case bij CONO Kaasmakers ging over 'Caring Dairy', een systeeminnovatie waarbij 93% van de leden, Ben & Jerry's en CONO Kaasmakers met elkaar samenwerken met als doel duurzame melk te produceren. Er zijn verschillende interviews gehouden, bedrijfsdocumenten geanalyseerd en workshops geobserveerd. Ook is er bij CONO Kaasmakers een mini-enquête gebruikt om te weten te komen wat belangrijke kenmerken waren voor de leden om deel te nemen aan Caring Dairy. De tweede onderzoeksmethode is de enquête (een gedeeltelijke delphi-test). De enquête bestond uit de opgestelde hypothesen en is verstuurd naar 57 experts van landbouwcoöperaties in Europa.

## Resultaten

De resultaten zijn gebaseerd op de enquête verzonden naar de experts in Europa (25 zijn er teruggekeerd) en de twee casestudies. De resultaten zijn in tabel 1 gezet.

Hypothese	Bevestigd door experts	Bevestigd door casestudies	
		Greenery	CONO
1 Traditionele coöperaties richten zich meer op procesinnovaties	Ja	N.v.t.	Nee
2 Coöperaties die intern kapitaal kunnen genereren doen meer aan productinnovaties	Ja	Ja	N.v.t.
3 Coöperaties die extern kapitaal kunnen aantrekken doen meer aan productinnovaties	Ja	N.v.t.	N.v.t.
4 Een coöperatie is, in vergelijking tot een particuliere onderneming, meer risicomijdend	Ja	N.v.t.	N.v.t.
5 Beslissingen via consensus bevorderen implementatie van innovaties	Neutraal	Nee	Ja
6 Nieuwe coöperatieve besturingsmodellen geven meer ruimte aan productinnovaties	Ja	Ja	N.v.t.
7 Traditionele coöperaties hebben meer oog voor innovaties waar leden bijdrage leveren	Neutraal	Nee	Nee
8 Het geringe transactie-risico in een coöperatie vergroot de bereidheid tot doen van transactiespecifieke investeringen.	Neutraal	Ja	Ja
9 De coöperatie vermarkt alleen producten afkomstig van leden en heeft daardoor een stimulans voor productgerelateerde differentiatie	Ja	Ja	Ja
10 De productoriëntatie leidt tot meer procesinnovaties	Neutraal	Nee	Nee
11 Ledenbetrokkenheid bij een coöperatie vergroot implementatie bij systeeminnovatie	Neutraal	N.v.t.	Ja
12 Coöperaties hebben minder last van het agency probleem waardoor implementatie van een innovatie eenvoudiger is.	Neutraal	Nee	Ja

Tabel 1 Resultaten enquête en casestudies

## Conclusie

De resultaten van de casestudies en de enquête hebben er toe geleid dat een aantal hypothesen zijn verworpen, een aantal zijn aangehouden of zijn aangepast. Dit leidt tot de volgende conclusie over de relatie tussen de coöperatieve ondernemingsvorm en innovatie:

- Meer productinnovatie gaat samen met een extra behoefte aan kapitaal
- Een coöperatie is in vergelijking met sommige particuliere ondernemingen meer risicomijdend, wat eerder leidt tot procesinnovaties
- Binnen nieuwe besturingsmodellen heeft het management meer ruimte voor productinnovaties



- Door de partiële verticale integratie zijn de transactiespecifieke investeringen gewaarborgd
- De ledenbetrokkenheid vergroot de bereidheid tot implementatie
- De productoriëntatie is een extra stimulans tot productgerelateerde differentiatie

De partiële verticale integratie, de ledenbetrokkenheid en de productoriëntatie zijn eigenschappen die systeeminnovaties bij een coöperatieve ondernemingsvorm stimuleren.

### **Managementimplicaties**

De drie factoren die systeeminnovaties ondersteunen kunnen door het management van de coöperatie worden beïnvloedt. Voor de ledenbetrokkenheid in relatie tot de implementatie van systeeminnovaties is het volgende van belang:

- het economische voordeel van de systeeminnovatie moet duidelijk zijn
- de communicatie naar leden moet er voor zorgen: dat het doel van de systeeminnovatie duidelijk wordt, het moet ondersteuning aanbieden bij de implementatie en de invloed van de innovatie op het succes van de coöperatie moet benadrukt worden.
- de systeeminnovatie moet in het verlengde liggen van de interesses van de leden.

De productoriëntatie is een kenmerk die behoort tot de coöperatieve ondernemingsvorm, het management van de coöperatie kan dit meer gaan benutten. Productgerelateerde differentiatie kan heel goed worden georganiseerd met behulp van een systeeminnovatie. Een systeeminnovatie is een innovatie waarbij de producent een belangrijke bijdrage aan levert. Het is belangrijk dat coöperaties de dialoog opzoeken met hun producenten, ook zij kunnen ideeën aanbrengen voor product gerelateerde differentiatie.

## Summary

Within the agriculture a cooperative is a known business form. A cooperative is characterised by some outstanding properties. It could be that not every innovation is suitable for a cooperative business structure. Two years ago the Dutch dairy cooperative, Campina, introduced a system innovation. With this innovation dairy farmers give their cows a special feed and let them graze as much as possible. The milk has a better fat composition. A system innovation requires changes in all parts of the system. In our case the system is an agrifood supply chain. The system innovation will only be successful if all parties make necessary (and complementary) adjustments or investments. The objective of this research is to give insights in the following points:

- 1 *To explore the relation between the cooperative business form and innovation.*
- 2 *To give insights in the relationship between the cooperative business form and system innovation.*

### The literature

In the literature research information is collected about characteristics of a cooperative which might have an influence on innovation. These characteristics are formed into hypotheses. The following subjects present the background of the hypotheses shortly:

- **Investment models**

Innovation is expensive, risky and is a long term project. Besides the traditional cooperative model, other cooperatives models (entrepreneurial) are formed. In those modern models it is possible to make a distinction between internal and external investors. The internal investors are members which are willing to invest, in external models there are external investors.

- **Decision making**

Within the subject decision making, four hypotheses are formed: risk behaviour, consensus and changes in governance models. First, the board of a cooperative forms the strategy and takes decisions. The board members are working on their own farm too. This means that a cooperative will be more risk averse. Second, a cooperative is known about the democratic way of making decisions. The aim is to reach as much as possible votes (consensus). At last, you can notice a change in the governance models. This means a change in responsibilities.

- **Partial vertical integration**

A cooperative is an example of a partial vertical integration. This will decrease the transaction costs. The possibility to own the surplus influences the willingness to do investments.

- **Product orientation**

A cooperative is known by his product orientation. This could stimulate a cooperative to product related differentiation. From another perspective one might say that a cooperative focus because of its product orientation more on searching markets for sale instead of searching for market opportunities.

- **Member commitment**

Member commitment has an influence on the success of a cooperative. It could also influence the willingness to implement an innovation

- **Agency theory**

The agency theory is about the relationship between the principal and the agent. The agent must function to benefit the principal. Within a cooperative the members are the owners and the cooperative tries to benefit the members.

### Methodology

In this research two research methods are used. The first research method used is a case study. Two case studies are executed. One case study was the horticultural cooperative

The Greenery and their system innovation 'Tommies'. The system innovation Tommies (mini tomatoes) is an innovation between a grower, a seed producer and the cooperative. The other case study was a dairy cooperative CONO Kaasmakers and their system innovation 'Caring Dairy'. Caring Dairy is a system innovation in which 93% of their members, together with Ben & Jerry's and the cooperative, try to produce sustainable milk. Within the case studies interviews are done, some internal documents are analyzed and workshops are observed. The hypotheses functioned as a guide in the interviews. Within the case study at CONO Kaasmakers also a small questionnaire is used. The objective of the questionnaire was to find out: what are important characteristics whether to participate with Caring Dairy or not? The second research method was the (partly) Delphi method. A questionnaire is send to 57 'agrifood cooperative experts' in Europe. The questionnaire was based on the hypotheses.

## Results

The results are based on the questionnaire (25 respondents) and the two case studies. The findings of the questionnaire and the case studies are both analyzed. Sometimes some hypotheses were not applicable (NA) in relation to the case study. See table 1.

Hypothesis	Experts	Case studies	
		Greenery	CONO
1 Traditional cooperatives focus more on process innovation	Yes	NA	No
2 Cooperatives that are able to attract capital from their members focus more on product innovation	Yes	Yes	NA
3 Cooperatives with external investors focus more on product innovation.	Yes	NA	NA
4 Comparing with an investor owned firm (IOF), the strategy of a cooperative will be more risk averting.	Yes	NA	NA
5 Decisions made by consensus will support the implementation of a system innovation.	Neutral	No	Yes
6 New corporate governance models, that put the board of directors at distance gives the management more freedom, which will lead to more product innovation.	Yes	Yes	NA
7 Traditional corporate governance models will focus more on system innovation, because the distance between members and the cooperative is less than within new governance models.	Neutral	No	No
8 Members do not face the risk that the processing/marketing company takes advantage of the dependency of the suppliers. Therefore the members are more willing to do transaction specific investments	Neutral	Yes	Yes
9 A cooperative only markets the products from its members, this will strengthen the search for product related differentiation.	Yes	Yes	Yes
10 Because of a cooperative's product orientation it will focus more on searching for a sales market instead of searching for market opportunities	Neutral	No	No
11 Member commitment supports the willingness to implement system innovations.	Neutral	NA	Yes
12 With agency problems almost absent, cooperatives are more enabling for implementing system innovations than IOF's	Neutral	No	Yes

Table 1 Results questionnaire and case studies

## Conclusion

The results of the case studies and the questionnaire have lead to rejecting some hypotheses, to formulate them in a different way or just to hold them. This leads to the following conclusion about the relationship between a cooperative business form and innovation:

- More product innovation means a need in extra capital (this can be internal and external capital)
- Comparing to an IOF, a cooperative is more risk averting; this will lead to more process innovation.
- The management within new corporate governance models has more freedom, this leads to more product innovations.
- Because of the partial vertical integration, the transaction specific investments are guaranteed.

- The member commitment strengthens the willingness to implement a system innovation.
- The product orientation is a stimulus for product related differentiation.

The partial vertical integration, the product orientation and the member commitment are characteristics that make a cooperative suitable for system innovation.

### **Management implications**

The partial vertical integration, the product orientation and the member commitment can be influenced by the management of a cooperative. The member commitment in relation to the implementation process of a system innovation can be influenced with help from the following aspects:

- The economical advantage of the system innovation must be made clear
- The communication must provide that the aim of the system innovation is clear. Further, the communication with the members must support the members in the implementation process. The aim is to simplify the implementation process. At last, it must be made clear that an innovation influences the success of the cooperative.
- The system innovation must be on the same level with the interests of the members.

The product orientation is a characteristic of the cooperative business form. The management can make use of this characteristic, because product orientation can easily be organized into a system innovation. A characteristic of a system innovation is that the producer plays an important role. The cooperative has the task to search continuously for a dialogue with its members. Also the members can bring new ideas for product related differentiation.

# 1 Aanleiding onderzoek

De voedingsmiddelenindustrie heeft veranderingen ondergaan. In eerste instantie lag de focus bij ondernemingen op het verhogen van de productie om de efficiëntie te verbeteren. Factoren als veranderingen in de vraag van de consument, de retailer en de concurrentie er toe geleid dat bedrijven meer een marktgestuurd beleid voeren (Edwards & Schultz, 2005). Om een sterke marktpositie in te nemen, spelen innovaties een belangrijke rol. Bij innovaties gaat het niet alleen maar om het creëren van nieuwe markten, maar ook het aanbieden van een bestaand product in een nieuwe context (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005). In de agrarische industrie is de coöperatie een veel voorkomende ondernemingsstructuur. Een coöperatieve ondernemingsstructuur wordt gekenmerkt door een aantal karakteristieke eigenschappen waardoor het zich onderscheidt van een particuliere onderneming. Juist door deze kenmerken is het mogelijk dat niet iedere innovatie aansluit bij een coöperatieve ondernemingsstructuur. Gezien de ontwikkelingen die plaatsvinden in de markt en de karakteristieken van een coöperatieve ondernemingsvorm is het interessant om de relatie tussen coöperatie en innovaties te onderzoeken.

## 1.1 Innovaties

Innovaties zorgen voor groei en het bestaan van een onderneming. Aan de andere kant is innoveren volgens Dougherty en Hardy (1996) een riskante en moeilijke onderneming, met een lage kans van slagen. Tidd et al. (2005) geven aan dat het ontwikkelen van nieuwe producten bijdraagt aan het behouden van het marktaandeel. Wel moet in beschouwing worden genomen dat uiteindelijk de consument bepaalt in welke mate het product als 'nieuw' wordt beschouwd. Door de verkorte omloopsnelheid van een product is het van belang om in korte tijd nieuwe producten te introduceren. De snelheid speelt hier een belangrijke rol, daarmee is het mogelijk om concurrenten voor te blijven (Tidd et al., 2005).

## 1.2 Kenmerken van coöperaties

Een coöperatie kent een aantal specifieke eigenschappen. Deze eigenschappen kunnen worden samengevat in de zogenaamde 'meervoudige relatie'. Dit is de relatie tussen de leden en de coöperatie. Allereerst is er de transactierelatie, die volgens van Dijk en Klep (2005) de kern is van het gebruik dat de leden van de coöperatie maken. Het tweede aspect is de financiële relatie. De leden voorzien de coöperatie van kapitaal. Als laatste kan de zeggenschapsrelatie worden genoemd. Dit betekent dat de activiteiten die door de coöperatie worden uitgevoerd, moeten aansluiten bij de belangen van de leden. Hieruit volgt dat de leden van de coöperatie zeggenschap hebben. Reynolds (1997) beschrijft dat er een bepaalde consensus zal moeten worden bereikt onder de leden van de coöperatie. Een nadeel hiervan zou kunnen zijn dat de besluitvorming trager ligt in vergelijking tot een particuliere onderneming. Dit alles leidt er toe dat een coöperatie in vergelijking tot particuliere ondernemingen, minder vrij kan functioneren in een markt (van Dijk & Klep, 2005).

## 1.3 Innovaties en coöperaties

De verschillende kenmerken van een coöperatie hebben in vergelijking tot een particuliere onderneming ieder hun uitwerking op de relatie met innovatie. Doel van dit onderzoek is hier duidelijkheid in te scheppen. Naast inzicht te geven over de relatie in zijn algemeen, is het een doel om uit te vinden of er kenmerken van een coöperatie zijn die er voor zorgen dat een bepaald type innovatie beter aansluit bij een coöperatieve onderneming.

Twee jaar geleden introduceerde Campina zijn merkmelk innovatie. De Campina merkmelk bevat een evenwichtigere vetzuursamenstelling. Voor het Campina merkmelk project zijn er ongeveer 500 melkveebedrijven in de regio Eindhoven en Rotterdam geselecteerd. De melkveehouders geven de koeien naast de weidegang een natuurlijke bijvoeding. Het voer bevat minder verzadigde vetzuren. De Campina merkmelk richt zich op de volgende vier pijlers:

- Natuurlijk: weidegang
- Dichtbij: door middel van de boerderijdagen. Dit jaar zijn er zo'n 70.000 bezoekers geweest op de boerderijdagen (2<sup>e</sup> pinksterdag)
- Duurzaam: groene soja
- Gezond: gezondere vetzuursamenstelling

De coöperatie betaalt voor de stroom Campina merkmelk de meerkosten aan de deelnemende melkveehouders. Bij deze innovatie is er voor de melkveehouder een belangrijke rol weggelegd. De heer Guelen omschrijft dit als volgt: "Bij deze innovatie komt naar voren dat de boer onmisbaar is in de keten" (interview Guelen, 2008). Naast veel product- en procesinnovaties die de afgelopen jaren door deze onderneming zijn geïntroduceerd, is dit een voorbeeld van een systeeminnovatie.

Onder een systeeminnovatie wordt in dit geval verstaan, een productinnovatie waarbij diverse partijen (de producent en de coöperatie) met elkaar moeten samenwerken en investeringen moeten doen om de innovatie tot een succes te brengen.

Belangrijk hierbij is om de verschillende partners te overtuigen van het nut van de innovatie. De verwachting is dat er in de toekomst alleen maar meer differentiatie van producten gaat plaatsvinden. Een voorbeeld voor de toekomst is het project "Milk Genomics". Milk Genomics is een onderzoeksprogramma waarbij gekeken wordt naar genetische verbetering van de melksamenstelling. Een voorbeeld hiervan kan zijn melk dat meer geschikt is voor het produceren van kaas. Dit biedt zowel mogelijkheden voor de zuivelindustrie en de melkveehouders waardoor zij samen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan innovaties in de zuivelindustrie (Arendonk, 2005). Dit is een voorbeeld uit de zuivelsector. Ook binnen de groente- en fruit sector zijn systeeminnovaties een veelvoorkomend begrip. Vaak zijn telers degenen die met een idee komen. Als systeeminnovaties daadwerkelijk goed aansluiten bij een coöperatieve ondernemingsstructuur lijkt er hiermee een mooie mogelijkheid voor coöperaties te zijn weggelegd.

#### **1.4 Cases binnen het onderzoek**

In het onderzoek heeft de focus op twee praktijkcases gelegen. De cases zijn twee voorbeelden van systeeminnovaties, de eerste is uit de voedingstuinbouwsector en de tweede uit de zuivelsector. Voor een uitgebreide beschrijving over zowel de bedrijven als de bovengenoemde cases, wordt verwezen naar hoofdstukken 7 en 8.

##### *1.4.1 De case Tommies*

In 2005 heeft teler Marrewijk van Mil het concept Tommies ontwikkeld. De Tommies staan ook wel bekend als mini snoep tomaatjes met een clown op de verpakking. De oorsprong van de snoeptomaatjes ligt in Japan, bij zaadbedrijf Sakata. Marrewijk van Mil is lid van coöperatie The Greenery (Tommies, 2008). The Greenery is een coöperatie die producten vermarkt in de groente, fruit en paddenstoelen. Er zijn 1.250 teeltbedrijven aangesloten bij The Greenery. Binnen het beleid van The Greenery spelen de pijlers voedselveiligheid, duurzaamheid, innovatie en logistieke efficiëntie een belangrijke rol. The Greenery verzorgt het overgrote deel van de verkoop van het Tommies concept (The Greenery, 2007). Met Tommies speelt het bedrijf in op de behoefte om een bijdrage te leveren aan de gezondheid voor kinderen. Inmiddels zijn er ook binnen het Tommies concept snoepkommertjes en snoeppaprikaatjes beschikbaar. Tommies is een systeeminnovatie waarbij veredelaar, teler en de coöperatie samenwerken om dit initiatief op de markt te zetten.

#### 1.4.2 De case Caring Dairy

CONO Kaasmakers is een zuivelcoöperatie uit Westbeemster met 550 melkveehouders. Jaarlijks wordt er driehonderd miljoen liter melk verwerkt tot dertig miljoen kilogram kaas. In de zomer van 2007 is CONO Kaasmakers in het initiatief Caring Dairy van Ben & Jerry's gestapt. Caring Dairy is een voorbeeld van een systeeminnovatie. Caring Dairy is een innovatie omdat er gezamenlijk het initiatief bestaat om op duurzame wijze melk te produceren. Zo wordt de productiemethode aangepast op het melkveebedrijf en onderscheidt de melk zich van de bestaande melk op de markt. Een belangrijk middel hierbij zijn workshops. Ieder jaar volgen de melkveehouders drie workshops die gericht zijn op de elf deelgebieden van Caring Dairy (zie hoofdstuk 7). De melkveehouders die jaarlijks drie workshops bijwonen en de gevraagde informatie aanleveren komen in aanmerking van de Caring Dairy premie van vijf eurocent per 100 kilogram melk (CONO Kaasmakers, 2007b).

### 1.5 Doel onderzoek

Het doel van het onderzoek kan als volgt worden samengevat:

Het verkennen van de relatie tussen de coöperatieve ondernemingsvorm en innovaties.

Hierbij hoort de volgende subdoelstelling:

Inzicht geven in de relatie tussen de coöperatieve ondernemingsvorm en systeeminnovaties.

#### 1.5.1 Toelichting doelstelling

In dit onderzoek staat de verkenning van de relatie tussen de coöperatieve ondernemingsvorm en innovatie centraal. De bedoeling is om inzicht te geven in welke kenmerken van een coöperatie een positieve of negatieve invloed kunnen hebben op innovaties. Vervolgens is er een subdoelstelling opgezet. Deze gaat dieper in op de relatie tussen coöperaties en innovaties. De veronderstelling is dat systeeminnovaties als Caring Dairy en Tommies goed aansluiten bij een coöperatieve ondernemingsstructuur. Het doel is om te onderzoeken of deze veronderstelling juist is.

### 1.6 Onderzoeksschema

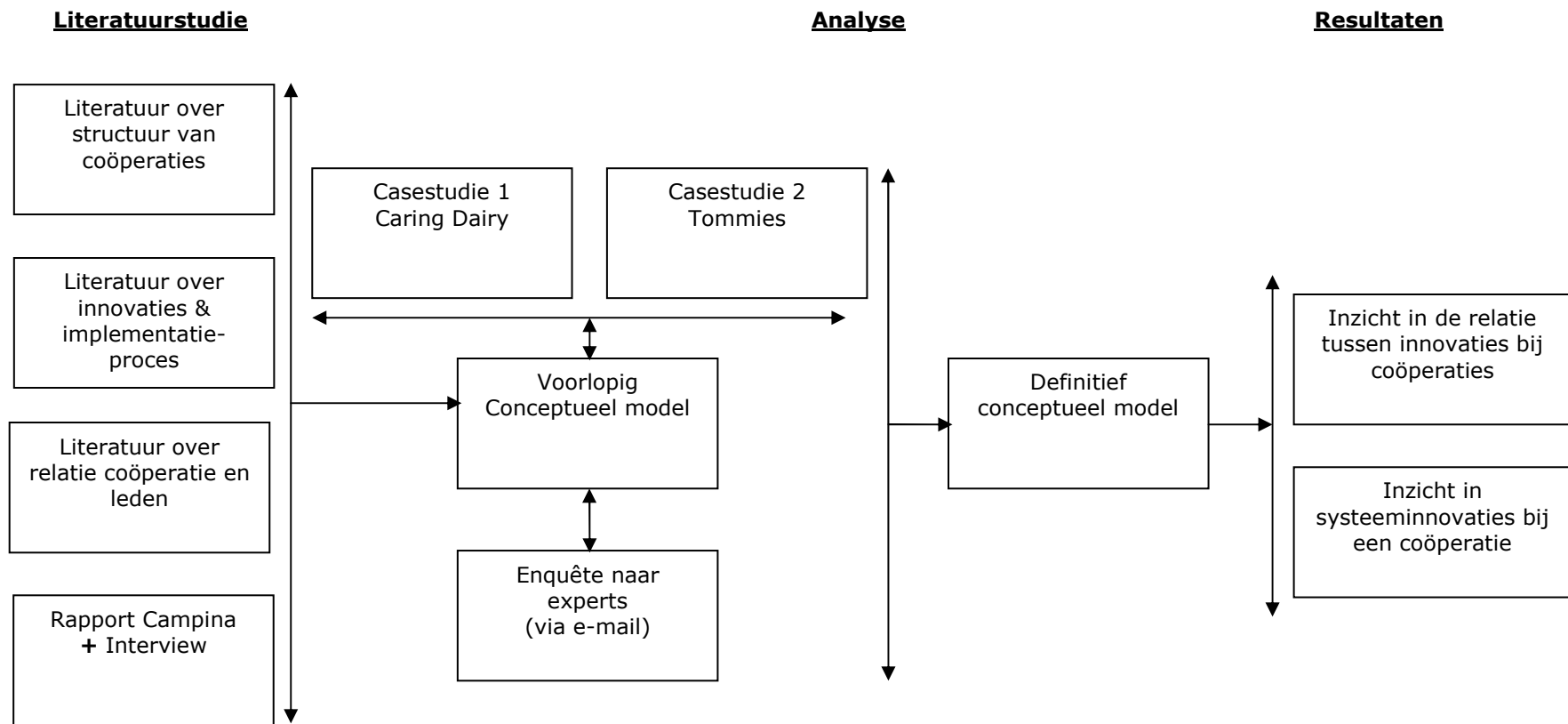
In het onderzoeksschema is schematisch de 'weg' weergegeven die leidt naar het doel van het onderzoek. Dit is weergegeven in figuur 1 op pagina 4. In het midden van de figuur is het voorlopig conceptueel model te zien. Het model vormt de basis voor de casestudie en de enquête. Het is gebaseerd op het literatuuronderzoek en een interview bij Campina. Het zal hier gaan om kenmerken van een coöperatie die innoveren positief of negatief beïnvloedt. Deze kenmerken worden omgevormd tot hypothesen. Nadat de case studies en de enquête naar experts hebben plaatsgevonden, zal het voorlopige conceptuele model kunnen worden omgevormd tot een definitief model. De resultaten van het onderzoek geven dan allereerst inzicht in de algemene relatie tussen coöperaties en innovaties. Daarnaast in welke mate systeeminnovaties aansluiten bij een coöperatieve ondernemingsstructuur.

### 1.7 Onderzoeksvraag en deelvragen

Voor het onderzoek zijn er de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- *Wat is de relatie tussen de coöperatieve ondernemingsvorm en innovaties?*
- *In welke mate is een systeeminnovatie geschikt voor een coöperatieve ondernemingsvorm?*

Om tot een beantwoording te komen van de hoofdvraag zal er eerst een aantal deelvragen moeten worden beantwoord. De deelvragen zijn afgeleid uit figuur 1, het onderzoeksschema.



Figuur 1 Onderzoeksschema



### 1.7.1 Deelvragen

- 1 Welke voor- en nadelen kent de coöperatieve ondernemingsvorm voor innovaties?
- a Wat zijn de kenmerken van de coöperatieve ondernemingsvorm?
  - b Wat is innoveren en welke factoren dragen bij aan het succes van een innovatie?
  - c Welke voor- en nadelen heeft een coöperatie ten opzichte van een particuliere onderneming (op het gebied van innoveren)?
  - d Welk soort innovaties kunnen worden verwacht bij coöperatieve ondernemingen?
- 2 Welke voor- en nadelen kent de coöperatie voor de implementatie van innovaties?
- a Hoe steekt het implementatieproces van een innovatie in elkaar?
  - B Welke kenmerken van een coöperatie hebben invloed op het implementatie proces?

## 1.8 Overzicht antwoorden deelvragen

De antwoorden van de deelvragen worden deels door de literatuur en deels door de casestudies of enquête beantwoord. In tabel 2 is een overzicht te zien waar de antwoorden op de deelvragen zijn terug te vinden.

<b>Deelvraag</b>	<b>Omschrijving</b>
<b>1</b>	<p><i>Welke voor- en nadelen kent de coöperatieve ondernemingsvorm voor innovaties</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• In hoofdstuk 2 wordt een uitleg gegeven over coöperaties en kenmerken in relatie tot innovatie</li><li>• In hoofdstuk 3 een uitleg over innoveren</li><li>• In hoofdstuk 4 worden de voor- en nadelen van coöperaties in relatie tot innovatie weergegeven.</li><li>• In hoofdstuk 3&amp;4 een uitleg over welk soort innovaties worden verwacht bij coöperaties</li></ul>
<b>2</b>	<p><i>Welke voor- en nadelen kent de coöperatie voor de implementatie van innovaties?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• In hoofdstuk 3 is een uitleg te vinden over het implementatieproces</li><li>• In hoofdstuk 4 wordt duidelijk wat de verwachting is hoe het implementatieproces in elkaar steekt.</li><li>• In hoofdstuk 6 is te zien hoe de experts hierover denken</li><li>• In hoofdstuk 7 is te zien hoe het bij CONO Kaasmakers in de praktijk werkt.</li><li>• In hoofdstuk 8 is te zien hoe het bij The Greenery in de praktijk werkt.</li></ul>

Tabel 2 Overzicht antwoorden deelvragen

## 2 Literatuur kenmerken van een coöperatie

Dit hoofdstuk begint met een korte inleiding over de coöperatieve ondernemingsvorm. Vervolgens worden er kenmerken van een coöperatie genoemd die mogelijk invloed kunnen hebben op innovatie.

### 2.1 De coöperatie

Barton (2000, p. 4) heeft de volgende definitie voor een coöperatie:  
"A cooperative is a private business owned and controlled by users and operated principally to provide benefits to users".

De definitie kan worden samengevat in de zogenaamde 'meervoudige relatie' tussen de leden en de coöperatie, namelijk user-owned, user-controlled en user-benefits (Barton, 2000). Allereerst is er de transactierelatie. Uit de transactierelatie halen de leden het hierboven genoemde voordeel (benefit). Het tweede aspect is de financiële relatie. De leden voorzien de coöperatie van kapitaal en zijn daarmee eigenaar van de coöperatie. Als laatste kan de zeggenschapsrelatie worden genoemd: leden beslissen gezamenlijk over de strategie van de coöperatie.

#### 2.1.1 Meerwaarde van coöperaties

Waarom bestaan er coöperaties? Volgens van Dijk (2005) is de meerwaarde dat door middel van samenwerking leden iets kunnen bereiken wat ze in hun eentje niet voor elkaar kunnen krijgen. Volgens Barton (2000) kan er een onderscheid worden gemaakt in twee categorieën waarom wordt gekozen voor een coöperatie, te weten economische en sociale doelen. Bij sociale doelen valt te denken aan het feit dat agrariërs graag betrokken zijn met collega's die aan een zelfde doel werken. Daarnaast wordt agrarische productie vaak als een levensstijl gezien. De economische doelen zijn: eerlijke/goede prijs, kostenverlaging, creëren van een markt, risico verlaging, creëren van business partners en als laatste het genereren van macht in de markt. De sociale doelen zijn van belang, maar kunnen nooit worden vervuld wanneer de economische doelen niet gehaald worden.

#### 2.1.2 Coöperatie en hun functies

Een coöperatie kan functioneren in verschillende gebieden. Een veelvoorkomende onderverdeling vindt plaats op basis van de volgende deelgebieden: marketing, diensten en aan- en verkoopcoöperatie. Het doel van een marketingcoöperatie is de verkoop van producten die afkomstig zijn van de leden. Tot deze functie kan ook de verwerking van een product horen (als een product beperkt houdbaar is). Voor aan- en verkoopcoöperaties kan het doel zijn het aankopen van grondstoffen tegen een lage prijs of juist het verkopen tegen een gunstige prijs. Een voorbeeld is een mengvoederfabrikant. Dienstencoöperaties bieden diensten aan: transport, inseminatie, leningen en bijvoorbeeld verzekeringen (Cropp, 2004). In dit onderzoek zal de focus liggen op marketingcoöperaties, die producten van de primaire producent vermarkten (en zo nodig verwerken).

#### 2.1.3 Doelstelling coöperatie

De doelstelling van een coöperatie wijkt af van de doelstelling van een particuliere onderneming. Een particuliere onderneming streeft er naar een zo hoog mogelijke winst te behalen. Het doel van een marketingcoöperatie is een zo hoog mogelijke prijs uit te betalen aan zijn leden. Dit is een prioriteit van de coöperatie en leden vinden belangrijk dat dit wordt nagestreefd (Kyriakopoulos, Meulenbergh en Nilsson, 2003).

Hierboven is kort beschreven wat de coöperatie inhoudt. Nu wordt er dieper ingegaan op de karakteristieken van de coöperatieve ondernemingsvorm, welke een mogelijke invloed kunnen hebben op innovaties.

## 2.2 Coöperatieve financieringsmodellen

Het traditionele coöperatieve model wordt gekenmerkt door open lidmaatschap, gemeenschappelijk aandelenkapitaal en het principe één lid, één stem (in Nederland is dit vaak proportioneel, zie paragraaf 2.3.1). Tegenwoordig kan er niet meer worden gesproken over één coöperatief model. De laatste decennia hebben verschillende coöperaties veranderingen aangebracht in hun structuur. De achtergronden hiervoor waren politieke, economische en technische ontwikkelingen. Nilsson (1999) geeft aan dat de kenmerken van een organisatie een spiegel zouden moeten zijn ten opzichte van de markt. De verandering in de agribusiness, waarbij de vraag van de consument een steeds belangrijkere rol speelt, zorgt ervoor dat coöperaties steeds meer kapitaal nodig hebben.

In de literatuur over financieringsmodellen zijn er twee stromingen te ontdekken. Chaddad en Cook (2004) presenteren in hun artikel vijf varianten ten opzichte van het traditionele model. Nilsson (1999) komt met het onderscheid tussen het traditionele model en de zogenaamde entrepreneurial modellen. In beide artikelen hangen de verschillende coöperatieve modellen samen met veranderingen in de eigendomsrechten. Allereerst wordt er dieper ingegaan op de entrepreneurial modellen van Nilsson (1999). Vervolgens komen de modellen van Chaddad en Cook (2004) aan de orde.

### 2.2.1 Entrepreneurial modellen

Het meest opvallende aan de entrepreneurial modellen is dat het aandelenkapitaal voor een deel of helemaal is geïndividualiseerd. Het gevolg hiervan is dat leden investeerders zijn en daardoor geïnteresseerd zijn in rendement op investering. Nilsson (1999) maakt naast het traditionele model een onderverdeling in vier verschillende entrepreneurial modellen. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt in interne- en externe investeringcoöperaties. De naam zegt het al, bij intern zijn de leden degene die investeren in kapitaal voor de coöperatie. Een overzicht van de modellen is te zien in tabel 3. Bij de participation cooperative kunnen externen investeren in de coöperatieve eenheid en hebben stemrecht in de vergadering van aandeelhouders. De coöperatie kan ook besluiten om de aandelen alleen toegankelijk te maken voor een bepaalde groep (leden, personeel, andere coöperaties). De meerderheid van de stemrechten blijft in handen van de coöperatieve eenheid. De investeerders krijgen een vergoeding op basis van de winst. Bij de subsidiary cooperative kunnen er externe investeerders zijn maar de leden zijn nog steeds volledig eigenaar van de coöperatie. De externe investeerders krijgen plaats in de Algemene Leden Vergadering, maar de coöperatie houdt de meerderheid. Zowel de leden als de aandeelhouders krijgen vergoeding op basis van hun aandeel in de coöperatie.

Tot de proportional tradable shares cooperative of ook wel new generation model (NGC), behoren leden die leveringsrechten hebben aangekocht van de coöperatie. Het lidmaatschap is gesloten. De leveringsrechten zijn vrij verhandelbaar onder leden tegen een marktwaarde en zijn geïndividualiseerd. Er is een scheiding tussen de hoeveelheid die het lid levert en hoeveel er is geïnvesteerd in de coöperatie. De leden krijgen een vergoeding naar verhouding hoeveel is geïnvesteerd en hoeveel is geleverd.

Bij de PLC cooperative zijn er veel overeenkomsten met het nieuwe generatie model, maar naast dat leden lid zijn van de coöperatie worden zij aandeelhouders. Dit betekent dat stemrecht wordt gekoppeld aan investeringen en dat de winst wordt uitgekeerd op basis van rendement op investering.

Traditional cooperative	Member investor cooperatives	External investor cooperatives
	Proportional tradable shares cooperative (NGC)	Participation cooperative
	PLC cooperative	Subsidiary cooperative

Tabel 3 Coöperatieve modellen (Nilsson, 1999)

### 2.2.2 Vanuit het eigendomspectief

Chaddad en Cook (2004) hebben de verschillende coöperatieve modellen beschreven vanuit de eigendomsrechtentheorie (zie tabel 4). De eigendomsrechten hebben invloed op de bereidheid tot het doen van investeringen. Volgens Chaddad en Cook (2004) onderscheidt de coöperatie zich op het gebied van eigendomsrechten ten opzichte van andere ondernemingsvormen. Door de vage eigendomsrechten (bijvoorbeeld niet op naam) wordt een traditionele coöperatie gekenmerkt door beperkingen in investeringen en besturing. Een verdieping hierover is te vinden in paragraaf 2.6. In de proportional investment cooperatives zijn eigendomsrechten alleen voor de leden, zijn niet verhandelbaar en niet op naam. Van leden wordt verwacht dat zij investeren in verhouding tot hoeverre zij 'gebruik' maken van de coöperatie. In member-investor cooperatives wordt de winst verdeeld in verhouding tot deelname in het risicodragend vermogen van de coöperatie. De coöperatie kiest er dan voor om dividend uit te keren naar verhouding van de ledenaandelen of heeft een andere methode om aandelen op naam te zetten. Doordat leden een vergoeding krijgen voor de investering zijn er sterkere motieven tot investeren. Ook Chaddad en Cook (2004) beschrijven de new generation cooperative, waarbij de leveringsrechten alleen toegankelijk zijn voor leden en verhandelbaar zijn voor leden. Bij eigendomsrechten die niet alleen toegankelijk zijn voor leden zijn er twee verschillende vormen. Allereerst is er de cooperative with capital seeking entities. Hierbij hebben investeerders toegang tot eigendomsrechten in een aparte entiteit binnen de coöperatie. Bijvoorbeeld een joint venture of een dochteronderneming. De eigendomsrechten van de coöperatie zelf zijn alleen beschikbaar voor de leden van de coöperatie. Bij de investor-share cooperatives krijgen externe investeerders de beschikking over eigendomsrechten in de coöperatie zelf. Zo worden er verschillende soorten aandelen uitgegeven, naast de traditionele eigendomsrechten die toebehoren aan de leden van de coöperatie.

Traditional cooperative	Ownership rights restricted to member patrons	Ownership rights not restricted to member patrons
	Proportional investment cooperatives	Cooperatives with capital seeking entities
	Member-investor cooperatives	Investor-share cooperatives
	New generation cooperatives	

Tabel 4 Coöperatieve modellen (Chaddad en Cook, 2004)

### 2.2.3 Overeenkomsten tussen de modellen

In de voorgaande alinea's zijn de twee verschillende typologieën van coöperatieve modellen (gezien vanuit het traditionele model) beschreven. Er is een aantal overeenkomsten tussen deze modellen. Zo komt de member-investor cooperative overeen met de PLC-coöperative. Bij beide zijn de leden eveneens de investeerders, rendement op investering is bij deze modellen van belang.

Ook wordt bij beide stromingen de new generation cooperative erkend. De subsidiary cooperative en de cooperative with capital seeking entities vertonen ook overeenkomsten. De overeenkomst hierbij is dat ondanks dat er externe investeerders zijn, de leden nog volledig eigenaar zijn van de coöperatie. Als laatste zijn er overeenkomsten met de participation cooperative en de investor-share cooperative.

Chaddad en Cook (2004) geven aan dat de investeerders beschikking krijgen over eigendomsrechten, Nilsson (1999) geeft aan dat de investeerders stemrecht krijgen (stemrecht is een vorm van eigendomsrechten).

#### 2.2.4 Invloed op Strategie

Nilsson (1999) combineert de strategie van de coöperatie samen met de verschillende coöperatieve ondernemingsmodellen. Hierbij integreert hij de drie concurrentiestrategieën van Michael Porter met het traditionele model, met het externe investeerders model en het interne investeerders model. In tabel 5 wordt duidelijk dat voor het traditionele coöperatieve model 'leiderschap in kosten' het meest geschikt is.

<b>Competitive Strategy (Michael Porter)</b>	<b>Traditional co-operative</b>	<b>External-investor Co-operative</b>	<b>Member-investor Co-operative (NGC)</b>
<b>Cost-leadership</b>	<b>Good prospects for business following from large volume</b>	External investors would hardly accept a volume maximisation objective	The co-operative can't create volume enough to be competitive
<b>Differentiation</b>	The cooperative faces grave property rights problems (capital involvement, control)	<b>Good prospects for diversified business due to large capital and involved owners</b>	The co-operative can't raise capital enough to work effectively on several markets
<b>Focus</b>	The co-operative faces grave property rights problems	Waste of resources if the co-operative focuses on one market only	<b>Good prospects for success on a specified market</b>

Tabel 5 Integratie strategie en coöperatieve ondernemingsvorm (Nilsson, 1999)

Een coöperatie met externe investeerders heeft meer kapitaal ter beschikking en heeft de focus meer bij winst liggen. Het gevolg is dat het meer investeringen kan doen in bijvoorbeeld producten met een meerwaarde en beter kan inspelen op veranderingen die plaatsvinden in de markt. De strategie die door een coöperatie met externe investeerders wordt toegepast is offensief. Dit is de reden dat een differentiatie strategie de beste combinatie vormt voor een coöperatie met externe investeerders. Bij coöperaties waar leden investeren in de coöperatie, is de hoogte van het risicodragend kapitaal lager dan bij een coöperatie met externe investeerders, maar hoger dan bij een traditionele coöperatie. Het new generation cooperative model valt onder deze categorie. Voor een focusstrategie is het model waar leden investeren in de coöperatie het beste. Bij een focusstrategie ligt de nadruk op het vermarkten van unieke producten. Binnen deze coöperaties zijn er voor leden twee rollen te herkennen, de rol als gebruiker van de coöperatie en de rol als investeerder van de coöperatie (Nilsson, 1999).

### 2.3 De besluitvorming

Een van de opvallende karakteristieken van een coöperatieve onderneming is de zeggenschap die leden binnen een coöperatie hebben. Allereerst wordt er uitleg gegeven over de besluitvormingsorganen die we kennen binnen een coöperatie. Vervolgens vindt er een beschrijving plaats over wat anders is aan de besluitvorming binnen een particuliere onderneming. De besluitvormingsorganen worden beschreven vanuit een Nederlands perspectief.

### *2.3.1 De besluitvormingsorganen*

Er zijn verschillende besluitvormingsorganen binnen een coöperatie. Dit zijn de Algemene Leden Vergadering, het bestuur, het management en de Raad van Commissarissen (van Dijk en Klep, 2005). De besluitvormingsorganen worden toegelicht in deze paragraaf.

#### Algemene Leden Vergadering

De leden nemen deel aan de Algemene Leden Vergadering. De leden hebben tenminste een stem per lid. Het merendeel van de coöperaties heeft proportionele stemmen per lid, variërend van een tot vier stemmen per lid (afhankelijk van de mate waarin zaken wordt gedaan met de coöperatie). De Algemene Leden Vergadering heeft officieel de hoogste autoriteit. Afhankelijk van de grootte van de coöperatie, zijn de leden opgedeeld in zogenaamde districten. In grote coöperaties is een ledenvergadering die door alle leden wordt bijgewoond praktisch niet haalbaar. Daarom worden er dan districten ontwikkeld. De afgevaardigden uit de diverse ledendistricten vormen een ledenraad en deze vervult de taak die de Algemene Leden Vergadering heeft (van Bekkum en van Dijk, 1997). De Algemene Leden Vergadering heeft een aantal taken. De eerste taak is het benoemen, schorsen of ontslaan van de leden van het bestuur of de Raad van Commissarissen. Een tweede taak is het besluit over fusie, ontbinding of splitsing van de coöperatie. Andere taken zijn het vastleggen van de statuten en het vaststellen van de jaarstukken. Ten slotte is er nog een laatste bevoegdheid, dit zijn de overige taken die niet tot een ander orgaan zijn benoemd.

#### Het bestuur

Het bestuur speelt een centrale rol binnen een coöperatie (wettelijk gezien dient dit aanwezig te zijn). Het bestuur houdt zich bezig met de strategie van de coöperatie en heeft de taak om managers aan te stellen. In de praktijk komt het er op neer dat het bestuur een strategie uitdenkt, het beleid vaststelt en de beslissingen erom heen neemt. Van Dijk en Klep (2005, 134) beschrijven 'het bestuur onderneemt'. Het bestuur bestaat in principe uit de leden van de coöperatie. Een gangbare procedure voor de verkiezing van bestuursleden is dat het bestuur met een voorstel komt voor een mogelijk bestuurslid, vervolgens beslist de ledenraad (of Algemene Leden Vergadering) of deze persoon daadwerkelijk in het bestuur plaats zal nemen. Er is een mogelijkheid dat coöperaties in de statuten hebben opgenomen dat er externe deskundigen in het bestuur een plaats kunnen opnemen. Als er eenmaal een besluit is genomen, dan zal dit standpunt door alle bestuursleden moeten worden verdedigd.

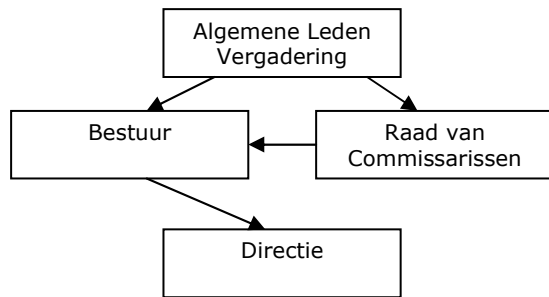
#### Het management (of directie).

De taken van het management bestaan uit het managen, het dagelijks leiden van de coöperatieve onderneming. Het leiden van de coöperatieve onderneming vindt plaats binnen het kader dat vooraf is vastgesteld door het bestuur. Het bestuur bepaalt immers de strategie.

#### De Raad van Commissarissen

Dit wordt ook wel de Raad van Toezicht genoemd. De reden hiervoor is dat de taak van de Raad van Commissarissen is om toezicht te houden. Het toezicht is van belang voor de leden van de coöperatie. De bezetting van de Raad van Commissarissen verschilt per coöperatie, soms nemen juist de oudere leden plaats, terwijl in andere coöperaties er juist sprake is van relatief jonge leden. Dit wordt gedaan om hen klaar te stomen voor een mogelijke plaats in het bestuur (Van Dijk en Klep, 2005).

Een schematisch overzicht van de besluitvormingsorganen is te zien in figuur 2.



Figuur 2 Het traditionele besturingsmodel (Van der Linden, 2007)

### 2.3.2 Vergelijking met particuliere onderneming

Hoewel de invloed van de directie de laatste jaren is toegenomen, blijft de Algemene Leden Vergadering formeel de hoogste bevoegdheid hebben. Het omgaan met verschillende belangen en interesses onder de leden is voor een coöperatie een grote uitdaging. Iedere transactie binnen een particuliere onderneming onderscheidt zich van alle andere (Reynolds, 1997). Maar bij een coöperatie, waarbij de leden eigenaar zijn, is een mate van gelijkheid van groot belang. In het zelfde artikel geeft Reynolds aan dat coöperaties constant zoeken naar compromissen tussen de uiteenlopende meningen van leden. Dit is ook wel samengevat onder consensus (het bereiken van overeenstemming).

Er worden voor- en nadelen genoemd van consensus. Een eerste voordeel is dat er de mogelijkheid bestaat dat door het in acht nemen van verschillende interesses onder de leden, innovatieve ideeën naar boven kunnen komen. Een tweede voordeel dat genoemd wordt is de eerlijkheid naar de leden toe. Een eerste nadeel is dat er een kans is dat coöperaties altijd zaken blijven doen in het bekende. Nieuwe wegen in slaan kan zorgen voor verdeelde meningen onder de leden. Daarnaast bieden coöperaties vanwege consensus nog wel eens speciale diensten aan die eigenlijk niet lonend voor de coöperatie zijn, maar waar een bepaalde groep onder de leden belang bij heeft. Dit is een tweede nadeel van consensus. Een laatste nadeel van consensus is bij de herstructurering van de coöperatie. Bijvoorbeeld wanneer de coöperatie zou willen fuseren of wanneer er sprake is van een overname. In dit voorbeeld moet er eerst een overeenstemming worden bereikt onder de leden (Reynolds, 1997).

Om consensus onder leden te bereiken is het van belang om een bepaalde mate van consistentie in het beleid te hebben. Een niet-coöperatieve ondernemingsvorm heeft een grotere mate van flexibiliteit in het te voeren beleid. Bijman (2002a) geeft de volgende voordelen van democratische besluitvorming aan: voordelen van de democratische besluitvorming binnen een coöperatie betekenen dat de genomen beslissingen van hogere kwaliteit zijn en een hogere effectiviteit van de implementatie (van de desbetreffende beslissing). Dat de genomen beslissingen van een hogere kwaliteit zijn wordt ondersteund door Hendrikse (1998). Een particuliere onderneming accepteert een hoger percentage investeringsprojecten en heeft één beslissingsorgaan. Bij een coöperatie ligt dit anders, er zijn twee beslissingsorganen. Daarnaast heeft een coöperatie de prioriteit meer liggen bij het afwijzen van 'slechte' projecten.

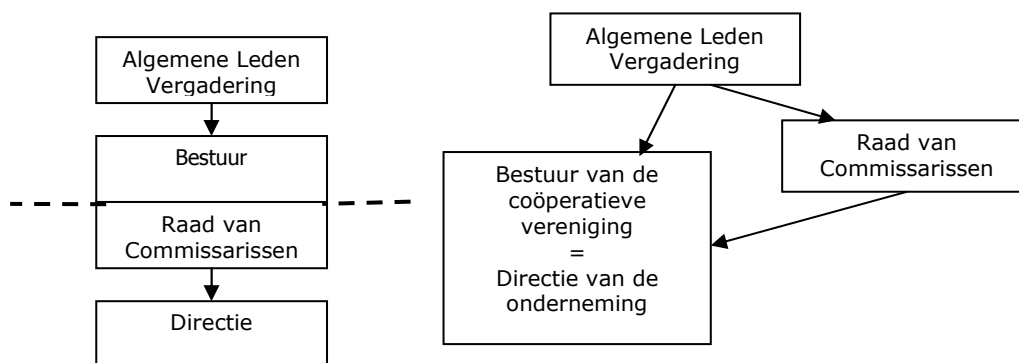
### 2.3.3 Verschuiving in het coöperatieve management

Er is een verschuiving waar te nemen in de rol die het management heeft binnen de coöperatie. Het management krijgt of heeft een steeds meer centrale of zelfstandige rol. Het effect is dat de afstand tussen het lid en de coöperatie groter wordt, "letterlijk door de groei van de coöperatie, inhoudelijk omdat het management het werk is geworden van specialisten die deskundig, snel en flexibel moeten kunnen opereren" (van Dijk en Klep, 2005 p. 137). Het gevolg is dat de structuur en het functioneren van het bestuur ter discussie staat: "niet alleen structuren worden gewijzigd, ook het daadwerkelijk functioneren als bestuur en Raad van Commissarissen is onderwerp van discussie, hoe kan die dagelijkse activiteit van bestuurders, managers en commissarissen, worden

verbeterd?" (Galle, 2005). Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling dat er externe personen in de Raad van Commissarissen worden aangetrokken. Een ander voorbeeld vormt de formele scheiding tussen de coöperatieve vereniging en de onderneming. Dit betekent dat de aandelen in handen zijn van de coöperatieve vereniging en de directie kan beter reageren op de markt (Van der Linden, 2007).

De verschillende bestuursmodellen kunnen worden weergegeven in de vorm van juridische modellen. Het juridische model onderscheidt zich van het bestuursmodel omdat binnen het juridische model alleen die organen zijn weergegeven die juridisch gezien een orgaan zijn (Van der Linden, 2007). Uit een artikel van Van Dijk (2006) kunnen er drie juridische modellen worden beschreven; het traditionele model, het vennootschapsmodel en het directiemodel. Het traditionele model is al toegelicht in paragraaf 2.3.1. Het vennootschapsmodel houdt in dat er een juridische scheiding is tussen de coöperatie en de onderneming. De activiteiten kunnen dan bijvoorbeeld worden ondergebracht in een BV of NV, met de coöperatie als aandeelhouder. Het bestuur vertegenwoordigt twee functies, het behartigt niet alleen de belangen van de leden, maar vormt tegelijkertijd de Raad van Commissarissen die toeziet op de directie. De Raad van Commissarissen wordt dan aangevuld met externen (Van Dijk en Klep, 2005). In figuur 3 is het vennootschapsmodel weergegeven.

Het directiemodel houdt in dat de managers het bestuur gaan vormen van de coöperatie. De leden beslissen wie er zitting neemt in de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur en kan raad geven aan het bestuur. Een voordeel van deze structuur is dat er een professionalisering plaatsvindt binnen het bestuur, nadeel is dat leden (via de Raad van Commissarissen) niet meer de bevoegdheden hebben dat zij hadden met het bestuur in het traditionele model (Van der Linden, 2007). Zie figuur 4.



Figuur 3 Vennootschapsmodel

Figuur 4 Directiemodel (Van der Linden, 2007)

#### 2.3.4 Complexiteit in coöperatief management

Het coöperatieve management verschilt met dat van een particuliere onderneming. Anderson en Trechter (2002) benoemen een vijftal factoren waarom het management verschilt met een particuliere onderneming.

##### Complexe doelstelling

Binnen een particuliere onderneming is het doel een zo hoog mogelijke winst te behalen. Bij een coöperatie ligt dit anders. De coöperatie heeft tot doel het economische welzijn van zijn leden te verbeteren. Het complexe zit hem in het feit dat de leden eigenaar zijn van de coöperatie, maar tegelijkertijd zijn ze ook klant van de coöperatie omdat ze gebruik maken van de diensten die de coöperatie levert.

##### Democratie

Leden hebben de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op beslissingen die binnen de coöperatie worden genomen. Leden kunnen stemmen voor de vertegenwoordigers in het bestuur en daarnaast bij grote veranderingen zoals fusies of ontbinding. De persoon die



gekozen wordt in het bestuur kan een belangrijke rol spelen bij de strategische positie van de coöperatie.

Bij een particuliere onderneming hebben de grootste aandeelhouders het voor het zeggen. Dit betekent dat er een coalitie moet worden bereikt van aandeelhouders die ten minste 51% van de aandelen in handen hebben. Bij een coöperatie is het juist van belang om bij de besluitvorming te zorgen voor een besluit waar zo veel mogelijk leden zich in kunnen vinden. Dit is een van de redenen waarom het beslissingsproces binnen een coöperatie als langzaam wordt gezien.

#### Verdeling managementverantwoordelijkheden

Al eerder in deze paragraaf is uitgelegd wat de verantwoordelijkheden zijn per orgaan wat deel uit maakt van de coöperatie. Er kan worden gezegd dat in vergelijking met een particuliere onderneming de verantwoordelijkheden meer zijn verdeeld.

#### Defensief origine

Coöperaties zijn ooit ontwikkeld om een probleem in de markt op te lossen (zoals slechte kwaliteit, lage prijzen). Particuliere ondernemingen worden vaak opgericht vanwege het vinden van een gat in de markt. Coöperaties hebben moeilijkheden om het defensieve karakter om te vormen in een offensief karakter.

#### Samenstelling bestuur

Het bestuur heeft als taak om managers aan te stellen. Juist vanwege die belangrijke verantwoordelijkheden, is de samenstelling van het bestuur van belang.

Het bestuur in een particuliere onderneming wordt geselecteerd door de aandeelhouders, meestal via coöptatie. De selectie van het bestuur vindt plaats op basis van expertise. Bij een coöperatie hebben de bestuurders in vergelijking tot een particuliere onderneming vaak minder ervaring en expertise. De bestuurders zijn leden en zijn naast het bestuurswerk ook betrokken in de dagelijkse operationele werkzaamheden van hun eigen bedrijf. Door dit verschil kan het management van een coöperatie minder terugvallen op de expertise binnen het bestuur. Daardoor kan het managen van een coöperatie meer worden gezien als een uitdaging.

## **2.4 Transactiekosten**

Transactiekosten worden vaak in verband gebracht met de oorzaak voor het oprichten van coöperaties (Staatz, 1987). De transactiekosten theorie houdt zich bezig met de keuze om een transactie uit te voeren binnen een onderneming of via een contract. Transactiekosten zijn de kosten voor het onderhandelen en het uitvoeren van transacties, hierbij valt te denken aan kosten voor het zoeken van informatie, onderhandelingen, beslissingen en uitvoering. Williamson (1985) onderscheidt twee verschillende type transactiekosten.

- Ex ante

De kosten die gepaard gaan bij het opstellen, het onderhandelen en het waarborgen van een contract. Deze kosten worden gemaakt voorafgaand aan de transactie.

- Ex post

De kosten die naar voren komen wanneer het contract aangepast moet worden. Dit kan gebeuren door veranderingen in de omgeving. Hierbij ontstaat er ruimte voor conflicten.

Twee centrale aannames binnen de transactiekosten theorie zijn bounded rationality en opportunistisch gedrag. Bounded rationality houdt in dat een persoon bij een transactie niet een volledig inzicht heeft in wat er in de toekomst gaat gebeuren. Het gevolg is dat het contract niet volledig kan zijn. Opportunistisch gedrag houdt in dat de betrokkenen bij een contract zich niet houden aan de regels van het contract, of voordeel kunnen halen uit asymmetrische afhankelijkheid of asymmetrische informatie (Bijman, 2002a).

#### 2.4.1 Invloed op transactiekosten

Williamson onderscheidt drie dimensies die de hoogte van transactiekosten bepalen. De drie dimensies worden in deze paragraaf toegelicht.

##### Transactie specifieke investeringen.

Hiermee worden investeringen bedoeld die nodig zijn om een bepaalde transactie te laten plaatsvinden. Wanneer deze investering wordt gebruikt bij een andere transactie (bijvoorbeeld in een andere situatie of een andere relatie), is de waarde van deze investering veel lager.

Williamson (1989) onderscheidt vijf type transactie specifieke investeringen:

- Locatie  
Investering in productiefaciliteiten die moeilijk te verplaatsen zijn
- Fysieke activa  
Machines of andere uitrustingen die specifiek toebehoren tot de transactie
- Menselijke activa  
Ontwikkelde kennis en/of vaardigheden
- Toegewijde activa  
Activa toegepast op de specifieke wensen van een transactiepartner
- Merknaam  
Investeringen in een merknaam. Deze heeft geen waarde wanneer het product (van de bijbehorende merknaam) niet langer beschikbaar is

Een laatste transactie specifieke investering die Masten (1991) onderscheidt naast de hierboven genoemde types is 'tijd'. Dit heeft te maken met bijvoorbeeld een product die een korte houdbaarheid heeft.

Bijman (2002a) geeft een voorbeeld aan de hand van twee partijen waarin duidelijk wordt hoe transactiespecifieke investeringen in zijn werking gaat. Om het eenvoudig te maken is dit vertaald aan de hand van producent - verwerker relatie. De twee partijen besluiten samen te werken en er worden transactiespecifieke investeringen gedaan. De winst zal dan hoger liggen dan dat er transacties worden gedaan met een andere partij (waarbij niet die transactiespecifieke investeringen zijn gedaan). Dit is te verklaren door het volgende: de producent zoekt de samenwerking met de verwerker, de producent doet transactiespecifieke investeringen. Dit betekent wel dat de producent afhankelijk is geworden van de verwerker. Bij het opstellen van een volgend contract, heeft dit invloed op de inhoud van het contract. Het verzwakt de positie van de partij die de meeste investeringen heeft gedaan. Ook opent het deuren voor opportunistisch gedrag door de partij met de minste investeringen. Dit is het hold-up probleem. Bij het hold-up probleem ontstaat een situatie waarbij de producent wordt ingesloten door de verwerker. De producent is na het doen van een specifieke investering genoodzaakt tot het accepteren van een slechte deal. De producent kan niet anders dan dit bod accepteren, omdat de specifieke investering bij hergebruik (bij een andere transactie) verliezen zou opleveren (omdat het specifiek is voor de betreffende investering). Een coöperatie biedt een oplossing voor het genoemde hold-up probleem. De hierboven beschreven situatie (verwerker kan dan worden vervangen door coöperatie), zou betekenen dat de producent minder risico's ervaart. De producent is eigenaar van de coöperatie, de coöperatie biedt afzetzekerheid voor de transactiespecifieke investeringen en er is geen sprake van opportunistisch gedrag.

##### Frequentie

Dit houdt in dat het voor twee partijen verschil maakt of de transactie eenmalig plaatsvindt, of dat de frequentie van de transactie hoger ligt. Een hogere transactiefrequentie betekent lagere transactiekosten (Williamson, 1985)

### Onzekerheid

Er zijn twee soorten onzekerheid die invloed kunnen hebben op de hoogte van de transactiekosten. Allereerst is er de onzekerheid veroorzaakt door factoren van buitenaf. Het slechte weer kan een invloed hebben op de oogst. Maar het kan ook een verandering zijn in vraag van de consument. Naast deze onzekerheid is er de onzekerheid die samenhangt met het gedrag van de transactiepartner (Williamson, 1985).

#### *2.4.2 Verticale integratie*

De coöperatieve ondernemingsvorm is een voorbeeld van verticale integratie (Ollila en Nilsson, 1997). Een coöperatie is geen volledige verticale integratie, maar kan worden omschreven als partieel. Er zijn verschillende motieven te noemen voor verticale integratie, maar de belangrijkste is volgens Williamson (1985) transactiekosten.

### **2.5 Coöperaties en risicogedrag**

Van der Krogt, Nilsson en Høst (2007) beschrijven zes factoren die ervoor zorgen dat een coöperatie een meer risicomijdend karakter heeft in vergelijking tot een particuliere ondernemingsvorm.

- Dubbel besluitvormingsproces  
Binnen de coöperatie moet er overeenkomst bereikt worden tussen leden en het bestuur maar ook tussen het bestuur en het management van de coöperatie.
- Het 'een stem per lid' principe  
Dit principe zorgt ervoor dat een coöperatie de focus legt op het afwegen van de meningen van de leden. Wel moet gezegd worden dat in Nederland het stemrecht vaak proportioneel is met de hoeveelheid levering aan de coöperatie.
- Heterogeniteit onder de leden  
In Sjøgaard (1994) wordt gesteld dat innoveren zorgt voor een bepaalde mate van ongelijkheid. Gelijkheid is een waarde die behoort tot de principes van de coöperatieve ondernemingsstructuur. Dit betekent dat productdifferentiatie kan zorgen voor ongelijkheid, wat zou kunnen zorgen voor ontevredenheid onder de leden.
- Kapitaalstructuur  
Dit is de manier waarop het eigen vermogen van de coöperatie is opgebouwd. In traditionele coöperaties is dit niet geïndividualiseerd, wat ertoe leidt dat leden minder in staat zijn signalen aan het management door te geven (bijvoorbeeld door het aan- of verkopen van aandelen). Producenten hebben een deel van hun kapitaal ondergebracht in de coöperatie en zien niet graag dat dit geïnvesteerd wordt in risicovolle investeringen (Royer, 1995).
- Laag niveau aan risico diversificatie  
Dit wordt veroorzaakt doordat leden hun producten alleen via de coöperatie op de markt brengen en daardoor hun risico niet kunnen spreiden. De leden zijn voor een groot deel afhankelijk van de coöperatie.
- Afwezigheid van markt voor verhandelbare aandelen  
Dit heeft invloed op de risico's die leden durven te nemen en op de mate waarin de leden willen investeren in de coöperatie

### **2.6 Kapitaalbeperkingen in coöperaties**

Volgens Oijen en Hendrikse (2002) heeft een coöperatie in vergelijking tot een particuliere onderneming minder mogelijkheden voor het aantrekken van eigen vermogen. Coöperaties kunnen alleen financiële middelen genereren uit besparingen of via investeringen door de leden van de coöperatie (dit is anders voor de nieuwe coöperatieve modellen, zie paragraaf 2.2). Particuliere ondernemingen hebben de mogelijkheid tot het aantrekken van kapitaal door uitgifte van aandelen (Hendrikse, Smit en de la Vieter, 2006). Bij het traditionele coöperatieve model hebben leden weinig tot geen prikkel om (opnieuw) te investeren in de coöperatie vanwege het freeriderprobleem en het horizonprobleem.

### 2.6.1 Freeriderprobleem

Het 'freerider' probleem komt voornamelijk voor in coöperaties van het traditionele model, waarbij er een open lidmaatschap heerst. Leden die toetreden tot de coöperatie hebben toegang tot de bezittingen die bestaande leden hebben opgebouwd (Nilsson, 2001, 7). Dit geeft verkeerde signalen af. De zogenaamde freeriders kunnen profiteren van het lidmaatschap, bijvoorbeeld door middel van een hogere prijs voor hun goederen, zonder hiervoor een investering te doen. De bestaande leden hebben zo zwakke motieven om te investeren in de coöperatie. Oplossingen voor dit probleem zijn bijvoorbeeld nieuwe leden die willen toetreden een bedrag te laten betalen, of juist bij vertrek uit de coöperatie leden te laten betalen.

### 2.6.2 Horizonprobleem

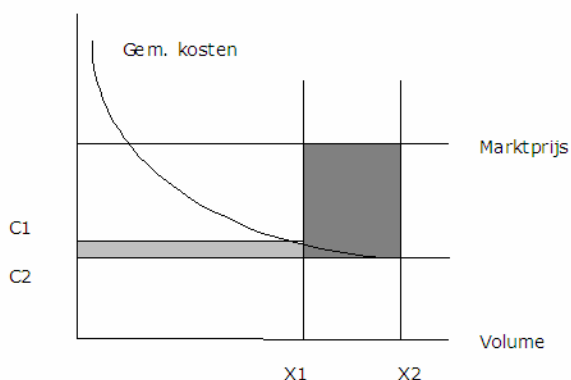
Een ander probleem dat zich kan voordoen is het horizonprobleem. Allereerst wordt het veroorzaakt door een verschillende planning horizon die er bestaan onder de leden (en tussen leden en het management). Een simpele verklaring hiervoor is bijvoorbeeld de variatie in leeftijd onder leden. Oudere leden hebben een andere horizon dan jongere leden.

## 2.7 Productoriëntatie

Een ander kenmerk van de coöperatie is zijn oriëntatie op de producten van de leden. In Søgaard (1994) wordt gesteld dat coöperaties in vergelijking tot particuliere ondernemingen meer product georiënteerd zijn en dat dit een van de doelen is die een coöperatie heeft. Nilsson (1998, p.43) legt uit waarom de productoriëntatie bij een coöperatie hoort: "This is natural, not only because the farmers are the firm's principals, but also because of the firm's focus on output". Om dit doel te bereiken moet worden voldaan aan de volgende voorwaarden: de coöperatie leidt geen verlies, de leden kunnen zelf beslissen over de hoeveelheid die zij produceren en alle leden worden gelijk behandeld. Doordat de leden zelf kunnen beslissen over de hoeveelheid aan te leveren grondstof, beschikt een coöperatie meer een productoriëntatie.

Een gevolg voor het productieoriënterende karakter van een coöperatie is dat de focus ligt bij volume. In figuur 5 wordt er een opbrengsten en kostencurve getoond. In het eerste deel van de keten (dus productie van de grondstoffen) valt er veel voordeel te behalen met schaalvoordelen. Voor een coöperatie is het dus interessant om het begin van de keten te coördineren. Wanneer het volume binnen een coöperatie toeneemt van  $X_1$  naar  $X_2$ , dalen de kosten van  $C_1$  naar  $C_2$ . Vervolgens stijgt de winst per eenheid met hetzelfde bedrag omdat de marktprijs gelijk blijft. Het is in het belang van alle leden dat er in de aanvoer van de hoeveelheid grondstoffen een stijgende lijn zit, zodat de winst per eenheid product blijft stijgen (Nilsson, 1998).

Prijs kosten



Figuur 5 Opbrengsten en kosten curve voor een coöperatie (Nilsson, 1998)

Zoals hierboven is genoemd, gelijkheid onder de leden is een belangrijke voorwaarde voor het productie oriënterende karakter van de coöperatie. Bij het risicomijdende karakter van de coöperatie is het al even ter sprake gekomen, maar Søggaard (1994) stelt dat innoveren tot ongelijkheid onder leden kan zorgen. Er kan worden gedacht aan de innovaties Biologische melk, Friesland Foods weidemelk en Campina Merkmelk waarbij er een onderscheid gemaakt wordt in de aanvoer van grondstoffen naar de coöperatie.

## **2.8 Ledenbetrokkenheid**

In de literatuur wordt ledenbetrokkenheid ook wel beschreven als de factor waarmee een coöperatie zich onderscheidt van een particuliere onderneming. Fulton (1999) geeft een voorbeeld waar duidelijk wordt wat het belang van ledenbetrokkenheid is. In dit voorbeeld is er sprake van twee landen. In het eerste land gaan agrariërs alleen voor de partij die de hoogste prijs biedt (kan zowel een particuliere onderneming zijn als een coöperatie). In het tweede land weten de agrariërs van elkaar dat ze allemaal leveren aan de coöperatie (ook al zou de prijs lager zijn in vergelijking tot particuliere ondernemingen). Het land waar de coöperatie wordt gevormd, is in het tweede land. De coöperatie zal een gedeelte van de markt tot zich nemen, ook al is de prijs die men aanbiedt minder hoog dan van de particuliere onderneming. De coöperatie geeft meer zekerheid voor de langere termijn, en er is een aanleiding voor de leden om te gaan investeren in de coöperatie. Ledenbetrokkenheid is de factor die ervoor zorgt dat er lange termijn voordeel kan worden behaald.

Zoals al eerder beschreven, de voedingsmiddelenindustrie heeft veranderingen ondergaan. De focus is meer bij de consument komen te liggen. Voor een coöperatie is het van belang om hier zijn strategie op aan te passen. Fulton beschrijft: "deze strategie veroorzaakt problemen wanneer de coöperatie minder aandacht schenkt aan zijn leden" (Fulton, 1999, p. 434). Een probleem bij ledenbetrokkenheid is niet gewenst. Juist omdat er aanwijzingen zijn dat ledenbetrokkenheid bijdraagt aan het succes van een coöperatie. Zo beschrijft Hakelius (1996) dat een actieve deelname en loyaliteit aan de coöperatie centraal staat voor het succes van de coöperatie. Daarnaast geeft dezelfde auteur aan dat leden loyaal blijven aan hun coöperatie als er beleid wordt gevoerd zoals de leden dat willen. Redenen hiervoor zijn het geïnvesteerde vermogen en het besef dat de leden afhankelijk van elkaar is. Dit heeft wel tot gevolg dat wanneer leden het niet eens zijn met het gevoerde beleid, zij kunnen besluiten hun coöperatie te verlaten.

Een verlaagde ledenbetrokkenheid heeft tot gevolg dat leden een negatieve houding aannemen ten opzichte van de coöperatie. Bhuyan (2007) toonde in zijn onderzoek aan dat een negatieve houding van leden invloed heeft op het negatieve gedrag naar de coöperatie toe. Daarnaast noemde Bhuyan (2007) dat wanneer leden het gevoel krijgen dat ze niet betrokken worden in het management van de coöperatie leidt tot meer afstand doen van de coöperatie.

Uit bovenstaande blijkt dat ledenbetrokkenheid een belangrijke rol speelt binnen coöperaties. Het is van belang om te weten welke factoren inspelen op ledenbetrokkenheid. In een onderzoek van Kroft (2006) zijn er vier factoren naar voren gekomen die invloed hebben op ledenbetrokkenheid, te weten:

- economische factoren
- organisatorische factoren
- sociale factoren
- wederkerige relatie

De economische factoren die invloed hebben op ledenbetrokkenheid hebben te maken met economisch voordeel en afhankelijkheid. Met economisch voordeel wordt bedoeld dat er bijvoorbeeld afzetzekerheid is. Bij bijvoorbeeld afzetcoöperaties kunnen grondstoffen tegen een relatief lage prijs worden ingekocht.

De sociale factoren zijn onder te verdelen in vertrouwen, communicatie en coöperatieve ideologie. Er is een bepaalde samenhang tussen deze onderverdeling waar te nemen. Vertrouwen speelt volgens Bhuyan (2007) een belangrijke rol omdat daarmee transactiekosten verlaagd kunnen worden. Volgens Nilsson (1996) ligt de kern van de coöperatieve ideologie in een aantal waarden. Deze waarden kunnen samengevat worden als wederzijdse hulp, gelijkheid en economische rechtvaardigheid (Craig, 1993). Als leden dezelfde ideologie aanhouden dan betekent dit een versterking van de leden eenheid. Dit heeft weer als gevolg dat er meer bereidheid is om te werken aan een gemeenschappelijk doel en solidariteit naar elkaar te tonen. Hierdoor verloopt de communicatie tussen leden beter, de doelformulering verloopt soepeler en het management van de onderneming zal verbeterd worden (Nilsson, 1996). Hieruit blijkt dat communicatie, vertrouwen en coöperatieve ideologie met elkaar samenhangen.

Bij organisatorische factoren is er een onderscheid gemaakt in draagvlak en besluitvorming. Draagvlak gaat erom dat leden achter de beslissingen staan die worden genomen. Dit heeft invloed op de ledenbetrokkenheid. En daarnaast speelt besluitvorming een belangrijke rol, zoals al even ter sprake is gekomen. Leden die het gevoel krijgen invloed uit te oefenen, zijn loyaler voor hun coöperatie (Hakelius, 1996).

Daarnaast is er nog een andere factor naar voren gekomen, de wederkerige relatie tussen coöperatie en lid. De betekenis is dat leden zich inzetten voor de coöperatie maar daarvoor ook wat terug willen krijgen (Kroft, 2006).

## **2.9 Agency theorie**

Een coöperatie wordt in relatie met agency theorie gezien als een knooppunt van contracten (Jensen en Meckling, 1979, 470). Binnen de agency theorie staat de relatie tussen de principaal en de agent centraal. De agent heeft de opdracht om ten gunste van de principaal binnen de organisatie te functioneren. De relatie tussen een agent en een principaal is vastgesteld door middel van een contract. Toch is het bijna niet te voorkomen dat de agent volgens eigen belangen handelt. Het is onmogelijk om een contract compleet te maken, daarnaast zijn contracten kostbaar (Cook et al., 2004). Als beide partijen als doel hebben om het eigen nut te vergroten, dan is de kans aannemelijk dat de agent niet altijd ten gunste van de principaal werkzaam is. De principaal probeert deze kans te verkleinen door het ontwikkelen van sterke prestatieprikkels voor de agent en door het monitoren van de agent. Agency kosten zijn als volgt opgebouwd (Jensen en Meckling, 1979):

- Uitgaven ten behoeve van het contract door de agent  
Kosten om aan te tonen dat de agent handelt ten gunste van de principaal.
- Uitgaven voor het monitoren van de agent  
De principaal is uitgaven kwijt om het gedrag van de agent te monitoren. Dit wordt deels vervuld door het opstellen van het contract zelf en de garantie dat het contract compleet is.
- Verlies  
De agent kan onafhankelijke beslissingen nemen, dus bestaat er altijd een kans dat hij niet handelt volgens de wensen van de principaal.

Er kunnen binnen een coöperatie twee contracten worden waargenomen, te weten vaste claims en resterende claims. De vaste claims daar hebben de agenten recht op. De resterende claims komen ten goede van de principaal en is de winst die overblijft nadat aan alle vaste claims is voldaan (Cook, Iliopoulos en Chaddad, 2004). Binnen de agency theorie gaat het erom hoe eigenaren die recht hebben op resterende claims kunnen voorkomen dat andere belanghebbenden de eigenaren proberen te misleiden. (Nilsson, 2001). Er is sprake van een bepaalde mate van informatie asymmetrie. Dit houdt in dat de agent kan beschikken over meer kennis of betere kennis. Hierdoor kan het opportunistisch gaan handelen ten opzichte van de principaal.

In een vertaalslag naar de coöperatieve ondernemingsvorm kan worden gezegd, de leden vormen de principaal en het management (directie) is de agent (Van Dijk en Klep, 2005). Hierbij heeft het management de taak om ten gunste van de leden te functioneren. De situatie kan ook worden omgedraaid, waarbij de verwerkende coöperatie kan worden gezien als principaal en de leden als agent. De leden leveren een bepaalde hoeveelheid grondstof aan en daarnaast moet deze grondstof voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen. In deze situatie zijn de leden degene die ten gunste van de manager functioneren.

## **2.10 Samenvatting**

Het hoofdstuk is begonnen met een korte beschrijving van de coöperatie. Vervolgens zijn er specifieke kenmerken besproken die een mogelijke invloed hebben op innovaties. Samengevat zijn dit de volgende kenmerken:

- De besluitvormingsstructuur
- Financieringsmodellen
- Partiële verticale integratie
- Risicogedrag
- Kapitaalbeperkingen
- Productoriëntatie
- Ledenbetrokkenheid
- Agency problemen

Alvorens dieper in te gaan op de relatie tussen deze kenmerken en innovaties, wordt in hoofdstuk 3 de basis over innovaties weergegeven.

## 3 Literatuur over innovaties

Dit hoofdstuk geeft een beeld over wat innoveren is. Vervolgens wordt het implementatieproces van innovaties weergegeven. Afsluitend wordt er dieper ingegaan op systeeminnovaties.

### 3.1 Definitie innovaties

Wat wordt precies verstaan onder een innovatie? Er zijn in de literatuur verschillende citaten te vinden. Tidd et al. (2005) omschrijven innovatie als het in staat zijn tot het zien van connecties, het opmerken van kansen en het profiteren ervan. Daarnaast zeggen dezelfde auteurs: het gaat niet alleen om het openen van nieuwe markten, maar ook om bestaande producten op een andere manier aan te bieden. Een veel ouder citaat is van Schumpeter (1934), hij omschrijft innovaties als: het creëren van nieuwe combinaties. Samenvattend kan worden gezegd dat innovaties gaan om iets nieuws in de markt aanbieden. Dit nieuwe kan een geheel nieuw product zijn, maar er kan ook een bestaand product worden aangepast (door middel van nieuwe combinaties).

### 3.2 Niveaus van innovatie

Tidd et al. (2005) maken onderscheid tussen twee verschillende dimensies waarin innovaties van elkaar te onderscheiden zijn. Allereerst zijn er vier categorieën van innovaties (er kan ook sprake zijn van een combinatie van de verschillende categorieën). De vier categorieën bestaan uit:

- Product  
Dit betekent dat er een nieuw product of service door het bedrijf wordt aangeboden. Het product is nieuw en wordt nog niet aangeboden op de markt. Een voorbeeld is Café Fresco, een koude koffiedrank.
- Proces  
Er is sprake van hetzelfde product, maar er is een nieuwe wijze van produceren.
- Positie  
Het product wordt in een andere (gebruikers) context geïntroduceerd. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld scooters. Er werden scooters geïntroduceerd met een uiterlijk van vroeger.
- Paradigma (model)  
Dit betekent een verandering in het onderliggende denkkader. Hierdoor wordt er op een andere manier naar het product gekeken. Een voorbeeld is de introductie van low budget luchtvaartmaatschappijen.

Naast de bovengenoemde vier categorieën maken Tidd et al. (2005) ook een onderscheid in de mate waarin de innovatie als nieuw kan worden beschouwd. Als er sprake is van een 'stapsgewijze' innovatie betekent het dat er stapsgewijs kleine veranderingen of verbeteringen worden toegepast aan het product of de service. Bij radicale innovatie zijn de overgangen wat minder geleidelijk. Het product of de service zal een nieuw concept zijn.

### 3.3 Innovatie eigenschappen

Er kunnen een aantal karakteristieken van een innovatie worden beschreven. Teece (1996) beschrijft zeven karakteristieken.

#### Onzekerheid

Bij innovaties is er altijd sprake van onzekerheid. Het is een combinatie van zoeken en het uitvinden van kansen in de technologie of in de markt. Teece (1996) maakt een onderscheid in drie soorten onzekerheid. Allereerst is er primaire onzekerheid wat voorkomt uit bijvoorbeeld natuur of andere onverwachte wendingen. Secundaire onzekerheid komt voort uit een gebrek aan communicatie. Een derde onzekerheid ontstaat uit gedrag, een voorbeeld hiervan kan opportunistisch gedrag zijn.



### Padafhankelijkheid

Vaak liggen nieuwe producten in lijn met een vorig succesvol product of komen vanuit dezelfde technische invalshoek.

### Cumulatief

Vooruitgang in technologie komt voort uit bestaande techniek. Er wordt geprobeerd stapsgewijs via het bestaande pad vooruitgang te boeken in technologie.

### Onveranderlijk

Technologische vooruitgang betekent ook een sterke mate van onveranderlijkheid. Dit komt voort uit het doen van specifieke investeringen, maar het is vooral de nieuwe technologie waartegen niet valt te concurreren met een oudere technologie.

### Technologisch verband

Om het succes van innovaties te vergroten is het van belang om linken te leggen tussen andere technologieën, de bijbehorende bezittingen en de eindgebruikers.

### Stilzwijgendheid

Kennis is vaak aanwezig in het hoofd van medewerkers, dit betekent dat kennis niet eenvoudig is over te dragen. Een verklaring waarom imiteren kostbaar is, is omdat het vaak gebeurt via het aankopen van kennis (dit houdt in het overplaatsen van personeel).

### Het toe-eigenen

Het valt niet mee om de kennis die is ontwikkeld te beschermen en toe te eigenen. De eigendomsrechten zijn vaak onduidelijk, de vergoeding die ervoor wordt terug gekregen weegt niet altijd op tegen de kosten en het is vaak van tijdelijke aard.

## **3.4 Invloed op innovaties**

Of een innovatie succesvol is, is niet eenvoudig te bepalen. Niet één innovatie is hetzelfde. Volgens Tidd et al. (2005) zijn er twee punten van belang waarop een bedrijf invloed kan uitoefenen of een innovatie een succes wordt of niet:

- Het bewustzijn dat innoveren een proces is
- Invloed uitoefenen op het proces (wat invloed heeft op de uitkomst).

Batterink, Wubben en Omta (2006) hebben onderzoek gedaan naar welke factoren invloed hebben op de hoeveelheid innovaties binnen de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie. Allereerst heeft marktoriëntatie een sterke invloed op de uitvoering van productinnovaties. Een tweede factor die wordt genoemd is de financiële positie van een bedrijf. Dit heeft een sterke invloed op innovaties (vooral de output ervan). En derde factor die wordt genoemd is organisatorische condities. Onder organisatorische condities wordt verstaan; personeel, kennis en een flexibele organisatie structuur. Wanneer dit binnen een bedrijf een obstakel is, heeft het een negatieve invloed op de innovatieve output. Een vierde factor is capaciteiten voor innovaties. Maar daarbij wordt gesteld dat meer besteding aan innovatie niet automatisch betekent dat er beter wordt gepresteerd. Een vijfde factor die wordt genoemd is het formaat van het bedrijf. In het onderzoek is aangetoond dat grotere bedrijven vaak beschikken over de juiste voorraden of mogelijkheden voor het uitvoeren van bedrijven.

Cooper (1999) beschrijft de factoren waarop invloed kan worden uitgeoefend en bepalend zijn of een innovatie uitgroeit tot een succes.

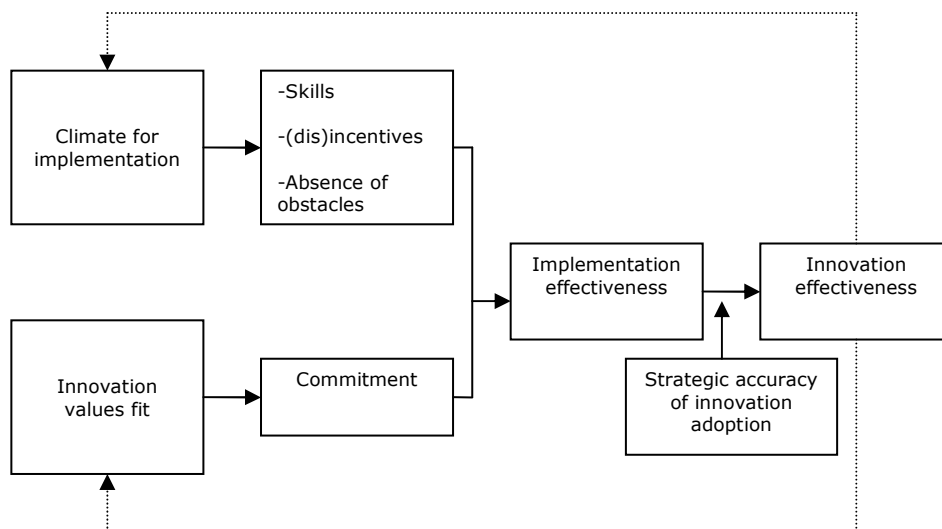
- Huiswerk  
Hiermee wordt bedoeld dat er vanaf het genereren van een idee eerst meer tijd wordt besteed aan vooronderzoek alvorens te beginnen met de productie.
- Wens van consument  
Bijvoorbeeld consumenten testen, marketingacties en consument betrekken bij de lancering van het product.
- Een onderscheidend product  
Een product dat zich onderscheidt in voordelen en waarde voor de consument.
- Definiëren van het product

Het product moet een sterke definitie hebben en daarnaast moet het duidelijk zijn tot welke markt het behoort, wat het concept inhoudt en wat het product voor voordelen biedt.

- Ontwerp over lancering van het product in een vroeg stadium  
Een productlancering staat aan de basis voor een succesvol product. Van belang is om dit in een vroeg stadium uit te denken.
- Doorgaan/stop stadia  
Tijdens het innovatieproces moet er altijd kritisch worden gekeken of het niet beter is te stoppen met het project.
- Multidisciplinaire teams  
Vanaf het begin tot het eind wordt aangeraden om te werken met multidisciplinaire teams met een sterke leider. Ook is het van belang dat het er vertegenwoordigers van het topmanagement in het team aanwezig zijn.
- Internationale oriëntatie  
Nieuwe producten met een internationale oriëntatie en die voldoen aan internationale eisen zijn vaak beter. Het nieuwe product is dan een globaal product.

### 3.5 Implementatie van innovaties

Er wordt vaak gezegd dat innoveren risicovol en onzeker is. Het implementatieproces is één factor die van invloed kan zijn op het doen slagen van een innovatie. Het implementatieproces kan worden gezien als een overgangperiode tussen de beslissing om de innovatie te gaan uitvoeren tot het moment dat de innovatie een routine is geworden binnen een organisatie (Klein en Sorra, 1996). De werknemers zijn in dit geval degenen waarvan verwacht wordt de innovatie te gebruiken of te ondersteunen in het gebruik. In figuur 6 wordt de relatie tussen de effectiviteit en het implementatieproces van een innovatie uitgelegd. Met effect worden de voordelen bedoeld die een organisatie ontvangt bij het implementeren van een innovatie.



Figuur 6 Factoren van invloed op effectiviteit van innovatie (Klein en Sorra, 1996)

#### 3.5.1 Klimaat en Waarden

Het implementatieproces hangt af van het klimaat dat heerst ten opzichte van de innovatie en daarnaast van de mate waarin werknemers de innovatie vinden passen bij hun waarden (dit is ook te zien in de figuur).

Het organisatieklimaat voor het implementeren van een innovatie kan verder worden gedefinieerd. Het klimaat van de werknemers die betrokken zijn bij de innovatie (dus het uitvoeren of de ondersteuning) houdt in hoe zij beloond en ondersteund worden en wat

de verwachtingen zijn binnen de organisatie. Volgens Klein en Sorra (1996) zijn er drie manieren om een sterk implementatie klimaat te creëren:

- Het aanleveren van motieven om innovaties toe te passen en ontmoedigen om innovatie niet toe te passen
- Het verwijderen van obstakels om innovatie toe te passen
- Zekerheid verstrekken dat een werknemer over de benodigde vaardigheden beschikt (door middel van bijvoorbeeld trainingen)

Er zit wel een beperking bij het innovatieklimaat. Wanneer het personeel geen overeenkomst ziet tussen de innovatie en hun persoonlijke waarden, is de medewerking bij een innovatie lager.

### *3.5.2 Effect van implementatie*

Het implementatieproces kan leiden tot de volgende uitkomsten:

- Implementatie is effectief en leidt tot een verbetering van de prestatie van de organisatie
- Implementatie is effectief maar leidt niet tot een verbetering van de prestatie van de organisatie (gevolg is dat het klimaat voor implementatie is verzwakt)
- Implementatie mislukt

### *3.5.3 Communicatie en implementatie*

In een artikel van Fidler en Johnson (1984) over de implementatie van een innovatie ligt de focus op de communicatie. Allereerst wordt duidelijk dat de mate waarin een innovatie risicovol of complex is, invloed heeft op het implementatieproces. Risico en complexiteit hebben de volgende invloed op het implementatieproces:

#### Risico

Risico bij innovaties kan zorgen voor een grotere weerstand in vergelijking tot normale werkzaamheden binnen een organisatie. Hoe meer onzekerheid er bestaat over de uitkomst van een innovatie, hoe meer weerstand tegen het implementeren van de innovatie.

#### Complexiteit

Complexiteit is de mate waarin de ontvanger de innovatie als complex beschouwt. Onzekerheid speelt hierbij ook een rol. Hoe moeilijker een innovatie is, des te meer risico's er aan het implementatieproces vast hangen. Dit heeft tot gevolg dat de kans dat een innovatie succesvol wordt geïmplementeerd lager is.

Vervolgens beschrijven Fidler en Johnson (1984) verschillende middelen die kunnen worden gebruikt bij het implementatieproces:

#### Macht en communicatiekosten

Er kunnen drie soorten macht worden gebruikt om implementatie te stimuleren door het orgaan dat heeft besloten om de innovatie uit te voeren: (straf)maatregel, autoriteit en invloed. Er is samenhang te vinden tussen de communicatiekosten en de macht die wordt gebruikt. Wordt er gekozen voor (straf)maatregelen, dan stijgen automatisch de communicatiekosten. Daarnaast hangen de communicatiekosten af van de complexiteit van de innovatie. Neemt de complexiteit van een innovatie toe, dan stijgen de communicatiekosten. De verschillende middelen van macht hebben ieder hun uitwerking op de betrokkenheid. Strafmaatregelen kunnen leiden tot een vermindering in de betrokkenheid. Het gebruik van autoriteit zal tot gevolg hebben dat de creativiteit van de betrokkenen afneemt, omdat zij het gevoel krijgen niet actief deel uit te maken van het nemen van beslissingen. Bij invloed wordt juist geprobeerd een bepaalde houding te veranderen. Het zou ervoor moeten zorgen dat de betrokkenheid in implementatieprocessen toeneemt (juist omdat het een vrijwillige methode is). Dit machtsinstrument wordt gezien als de meest geschikte vorm voor het actief betrekken van omstanders bij het implementeren van innovaties (Bennis, 1965).

#### Communicatie doeltreffendheid

Binnen het implementatieproces kan er gebruik gemaakt worden van verschillende communicatiekanalen. De doeltreffendheid is van belang, dit bepaalt voor een belangrijk deel de efficiëntie van de communicatie. De efficiëntie zegt iets over de verhouding

tussen de kosten en opbrengsten. Er kunnen twee soorten kanalen worden onderscheiden. Het persoonlijke kanaal en het massamedia kanaal. Het persoonlijke kanaal kan vertrouwen geven, door de mogelijkheid tot directe feedback. Wanneer er meer risico en complexiteit bij een project betrokken is, zijn persoonlijke kanalen effectiever. Wanneer de factor risico een minder grote rol speelt, kan het massamedia kanaal effectiever zijn.

### 3.6 Systeeminnovaties

Een doel binnen het onderzoek is om uit te vinden of een coöperatieve ondernemingsvorm geschikt is voor systeeminnovaties. Het is van belang om duidelijkheid te scheppen in systeeminnovaties.

Teece (1996) maakt een onderscheid in twee type innovaties: autonome- en systeeminnovaties. Een autonome innovatie kan worden geïntroduceerd zonder een aanpassing te doen in de omliggende componenten. Hierbij kunnen er verbeterde producten of processen worden geïntroduceerd, die precies passen binnen het bestaande systeem. Hierbij is niet de hulp nodig van verschillende partners om het bedrijf heen.

Om systeem te kunnen definiëren is het van belang om te weten waar innovatie door gedreven wordt. Allereerst is er de kennisverbetering binnen het bedrijf, ten tweede is er de omgeving van bedrijven. De omgeving van bedrijven kan worden omschreven als het "systeem van institutionele en economische prikkels en barrières dat het proces van zoeken naar nieuwe kennis en technologie richting geeft" (Diederer, 1996, p. 11). Een systeeminnovatie vereist juist aanpassingen in delen van het omliggende systeem. Dit kan als gevolg hebben dat naast een verbetering van het bestaande product, het nodig is dat er een verandering plaatsvindt in productieprocessen van omliggende actoren (Taylor en Levitt, 2004). In paragraaf 3.2 zijn de verschillende niveaus van innovatie beschreven. Een systeeminnovatie kan omschreven worden als een combinatie van een proces- en productinnovatie. In de praktijk betekent dit wanneer een nieuw product wordt geïntroduceerd niet alleen het product zelf veranderingen heeft ondergaan, maar dat er ook veranderingen hebben plaatsgevonden in het omliggende systeem. Het omliggende systeem kan bijvoorbeeld een keten zijn. In een artikel van Bröring (2008) worden systeeminnovaties in ketens onder de loep genomen, in het bijzonder van dierlijke functional foods. Volgens Bröring zijn deze systeeminnovaties complex. Redenen hiervoor zijn dat verschillende partners in de keten hierbij betrokken zijn en veranderingen aanbrengen in het productieproces. Een systeeminnovatie kan niet succesvol zijn als de betrokken partijen niet de juiste veranderingen aanbrengen. Belangrijk hierbij is om de verschillende partners te overtuigen van het nut van de innovatie.

In dit onderzoek komt systeeminnovatie vaker naar voren. Daarom volgt hier met behulp van een combinatie van bovenstaande literatuur een definitie voor systeeminnovaties:

*Een systeeminnovatie is een innovatie die veranderingen vereist in het omliggende systeem. De systeeminnovatie kan alleen succesvol zijn wanneer meerdere partijen bereid zijn om de nodige aanpassingen of investeringen te doen.*

In dit onderzoek is het betreffende systeem de agri-food keten.

#### 3.6.1 Verticale integratie

Bij systeeminnovaties is er sprake van meerdere actoren die bij de innovaties betrokken zijn. Hierbij is het van belang dat er een keuze wordt gemaakt in de mate waarin een bedrijf kiest om zelf activiteiten uit te voeren of dat dit wordt uitgevoerd door andere. Hier speelt de mate van verticale integratie een rol. Armour en Teece (1980) geven aan dat verticale integratie innovatie kan verbeteren. Bij deze verticale integratie noemen zij drie voorwaarden:

- Het delen van technische informatie
- Ondersteuning van nieuwe technologie

- Het formuleren van scherpe doelstellingen

Armour en Teece (1980) suggereren in de eerste voorwaarde dat wanneer partijen afhankelijk van elkaar zijn, dit een mogelijkheid creëert voor het delen van technische informatie. Dit ondersteunt het introduceren van innovaties waarbij er investeringen moeten worden gedaan bij verschillende partijen. Door de aanwezigheid van overeenkomstige technologische kennis wordt er weinig ruimte overgelaten voor informatieasymmetrie en zijn er minder motieven voor opportunistisch gedrag. Hierdoor zal de winst bij een systeeminnovatie hoger liggen bij een verticaal geïntegreerde onderneming dan bij onafhankelijke ondernemingen.

De tweede voorwaarde geeft aan dat door verticale integratie (waarbij partijen afhankelijk zijn van elkaar) de implementatie van nieuwe processen of nieuwe producten wordt ondersteund. Het gevolg hiervan is dat aanpassingen (die nodig kunnen zijn bij de introductie van bijvoorbeeld een nieuwe technologie) bij de betrokken partijen sneller en efficiënter kunnen worden gedaan.

De derde voorwaarde houdt in dat voor een productief beleid voor de ontwikkeling van nieuwe producten de doelstellingen helder geformuleerd moeten zijn. Verder biedt bijvoorbeeld een gemeenschappelijk coderingssysteem ondersteuning bij de uitwisseling van technische informatie. Verticale integratie biedt hierbij ondersteuning.

### 3.6.2 *Organisatie van activa*

Bij systeeminnovaties zijn meerder partijen betrokken en doen de verschillende partijen investeringen voor de betreffende innovatie. Vervolgens komt er een vraag naar boven wie het beheer in handen heeft over de complementaire activa. Bij complementaire activa valt te denken aan specifieke know-how. Bij systeeminnovaties geldt dat de complementaire activa verdeeld kunnen zijn over verschillende partijen. Hierdoor heeft het beheer van complementaire activa extra aandacht nodig. Voorbeelden van complementaire activa zijn het distributiekanaal en de service.

Volgens Teece (1986) kan de complementaire activa worden verdeeld in de volgende categorieën:

- Generic assets  
Dit is de activa die niet specifiek op maat hoeft te worden gemaakt voor de innovatie
- Specialized assets  
Activa waarbij er een eenzijdige afhankelijkheid is tussen de innovatie en de complementaire activa
- Co-specialized assets  
Activa waarbij er sprake is van een tweezijdige afhankelijkheid tussen de innovatie en de complementaire activa

### 3.6.3 *Toe-eigening van baten*

Wie de baten van een innovatie kan toe-eigenen, heeft een sterke prikkel tot investeren (Bijman, 2002b). Toe-eigening kan middels verticale integratie, maar er is ook de mogelijkheid via het afsluiten van contracten. Het is een mogelijkheid om alle activa te integreren, maar dit is kostbaar. Een andere mogelijkheid is om contracten af te sluiten. In dit geval sluit de innoveerder een contract af, bijvoorbeeld in de vorm van een licentie, met een leverancier of producent. Het voordeel is dat er geen investeringen hoeven te worden gedaan om de betreffende activa te kopen (Teece, 1986). Contracten kunnen het beste worden afgesloten wanneer er een goed werkend systeem voor de bescherming van intellectueel eigendom aanwezig is en de complementaire activa beschikbaar zijn (Bijman, 2002b). Als er sprake is van een zwak beschermingssysteem waarbij het eenvoudig is te imiteren, dan is verticale integratie de juiste strategie. De verticale integratie houdt in dat het beheer van de complementaire activa in bezit is van de innoveerder.

Om welke activa het gaat, speelt ook een rol bij de keuze voor integratie of juist voor contracten. Als er sprake is van generic assets zou een relatie op basis van contract met de leverancier of afnemers voldoende moeten zijn. De bedenker van de innovatie kan

een licentie verlenen voor zijn innovatie. Wanneer er sprake is van (co-)specialized assets, dan brengen relaties op basis van contracten gevaren met zich mee. Er kan sprake zijn dat één van de partijen over moet gaan tot onomkeerbare investeringen. Dit kan leiden tot een hold up probleem. Deze investeringen zijn van geen waarde wanneer de partijen besluiten de contracten te verbreken. Dit betekent dat de prikkel tot investeren afneemt (Teece, 1986). Er kan dus worden gezegd dat het kunnen toe-eigenen van de baten van een innovatie invloed heeft op de prikkel tot investeren bij de deelnemende participanten. Verticale integratie biedt hierbij een oplossing, zodat bijvoorbeeld een producent niet meer wordt geconfronteerd met het risico van het hold-up probleem omdat de producent invloed kan uitoefenen op de verwerker (Bijman en Hendrikse, 1999).

#### *3.6.4 Coöperaties en verticale integratie*

Binnen de agrarische sector is een coöperatie een veel voorkomende ondernemingsvorm. In paragraaf 2.4.1 is een uitleg gegeven dat onzekerheid, frequentie en transactiespecifieke investeringen de hoogte bepalen van transactiekosten. Binnen de agrarische sector is er bij de productie veelvuldig sprake van onzekerheid ten aanzien van oogst. Ook is er sprake van een product met beperkte houdbaarheidsdatum. Wanneer er op bedrijfsniveau transactiespecifieke investeringen voor een innovatie moeten worden gedaan, is het mogelijk dat een coöperatie in het voordeel is ten opzichte van een particuliere onderneming. Dit wordt veroorzaakt door de relatie die er bestaat tussen de leden en de coöperatie. Een lid is zeker van de afzet, er wordt een stuk onzekerheid weggenomen. Daarnaast kunnen de specifieke investeringen voordelig werken ten opzichte van concurrentie. Sjøgaard (1994) noemt hiervoor twee oorzaken. Allereerst kan specifieke technologie beveiligd zijn door patenten of geheimen ten aanzien van de productie, ten tweede kunnen de transactiespecifieke innovaties een drempel vormen voor particuliere ondernemingen. Sjøgaard (1994, p. 50) verwacht hierdoor dat innovaties waarbij de primaire producent betrokken is eerder bij een coöperatie voorkomen: "to the extent that cooperatives enjoy special advantages in coordinating asset-specific investments in the primary sector and the processing industry, one would expect them to be particularly apt to involve primary producers in the development of new products".

### **3.7 Samenvatting**

De belangrijkste onderwerpen die in dit hoofdstuk aanbod zijn gekomen zijn het implementatieproces van een innovatie en systeeminnovaties. Op de effectiviteit van een innovatie zijn drie factoren van invloed. Allereerst het klimaat binnen een organisatie. Ten tweede speelt de mate waarin de innovatie aansluit bij de waarden van de betrokkenen een rol. Als laatste kunnen worden genoemd risico en complexiteit. Risico en/of complexiteit bemoeilijkt het implementatieproces.

Systeeminnovaties kunnen goed aansluiten bij een coöperatieve ondernemingsvorm. Het feit dat een coöperatie een vorm is van partiële verticale integratie vereenvoudigd de bereidheid tot het doen van investeringen. De bereidheid tot het doen van aanpassingen of investeringen is een vereiste voor systeeminnovaties.

## **4 De relatie tussen coöperatieve ondernemingsstructuur en innovatie**

In de voorgaande hoofdstukken zijn coöperaties en innovaties afzonderlijk van elkaar besproken. In hoofdstuk 2 zijn de belangrijkste karakteristieken van een coöperatieve ondernemingsvorm op een rijtje gezet. In hoofdstuk 3 is een overzicht gegeven van een deel van de literatuur over innovaties. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de relatie tussen de coöperatieve ondernemingsvorm en innovatie.

Doel is om de kenmerken van een coöperatie in verband te brengen met innoveren en een aantal hypothesen te formuleren over deze relatie. De hypothesen vormen het voorlopige conceptuele model.

### **4.1 Coöperatieve financieringsmodellen**

Søgaard (1994) stelt dat investeringen in productinnovatie bekend staan als duur, risicovol en van lange termijn. In hoofdstuk 1 is er een overzicht gegeven van de verschillende coöperatieve financieringsmodellen naast het traditionele coöperatieve model. In alle modellen komt naar voren wie er investeert en in welke mate. Er kan namelijk sprake zijn dat leden investeren in de coöperatie, maar de coöperatie kan ook door externen worden gefinancierd. De coöperatieve financieringsmodellen hebben invloed op de strategie (kostleiderschap, differentiatie of focus) die een coöperatie hanteert (zie tabel 5). Een coöperatie met het traditionele model heeft moeite om nieuw kapitaal aan te trekken. Het kapitaal is niet geïndividualiseerd. Leden hebben hierdoor weinig motieven om tot investeren over te gaan. Het heeft minder mogelijkheden om nieuw kapitaal aan te trekken. Daarnaast is het zo dat het freerider probleem en het horizonprobleem de motieven voor leden tot investeren in de coöperatie beïnvloeden (Nilsson 1999 en 2001). Een lid is hierdoor minder gemotiveerd om te investeren in een coöperatie. Dit heeft tot gevolg dat een traditionele coöperatie hoogstwaarschijnlijk binnen een innovatiestrategie kiest voor procesinnovaties. Voor coöperaties met externe investeerders is het eenvoudiger om nieuw kapitaal aan te trekken. Deze mogelijkheid zorgt ervoor dat coöperaties met externe investeerders zich eerder richten op productinnovaties. Coöperaties waarbij leden bereid zijn tot het doen van investeringen kunnen in vergelijking tot een door externe gefinancierde coöperatie minder kapitaal aantrekken, maar richten zich niet alleen op procesinnovaties. Deze coöperaties kunnen inspelen op een specifieke markt (zie verder paragraaf 2.2.4).

#### *H1*

*Coöperaties met een traditioneel organisatiemodel, waarbij leden niet of nauwelijks bereid zijn tot het doen van risicovolle investeringen, richten zich meer op procesinnovaties.*

#### *H2*

*Coöperaties waarbij leden bereid zijn tot extra investeren kunnen zich naast procesinnovaties ook richten op andere innovaties zoals productinnovatie.*

#### *H3*

*Coöperaties die kapitaal kunnen aantrekken door externe investeerders, richten zich meer op differentiatie door middel van productinnovatie.*

### **4.2 De besluitvorming**

Het bestuur denkt de strategie uit, stelt het beleid vast en neemt de beslissingen daarom heen (paragraaf 2.3.1). Als er een vertaalslag wordt gemaakt naar de relatie tussen coöperaties en innovaties, kan er worden gezegd dat voornamelijk de verkiezing van vertegenwoordigers in het bestuur een grote invloed heeft op het innovatieve karakter van een coöperatie. Bij het aanstellen van bestuursleden binnen een particuliere

onderneming worden er vaak managers voorgesteld die van andere particuliere ondernemingen afkomstig zijn en wordt geselecteerd door de aandeelhouders (Anderson en Trechter, 2002). De leden die plaatsnemen in het bestuur zijn naast de bestuurlijke werkzaamheden ook werkzaam op het eigen bedrijf. Leden van de coöperatie zijn voor hun inkomen voor een groot deel afhankelijk van een coöperatie, wat van invloed kan zijn op hun risicohouding. Innovaties staan bekend om onzekerheid. De mate waarin een primaire producent bereid is tot investeren en de houding tegenover de coöperatie tot het doen van investeringen hangt af van de financiële situatie en de houding ten aanzien van risico en tijd.

#### *H4*

*Omdat het bestuur van een coöperatie voornamelijk uit leden bestaat die met hun inkomen voor een groot deel afhankelijk zijn van de coöperatie, zal het in vergelijking met een particuliere onderneming een strategie hanteren die meer risicomijdend is.*

Binnen een coöperatie is er sprake van een democratische besluitvormingsprocedure. Consensus speelt hierbij een belangrijke rol. Dit houdt in dat er wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke instemming bij de besluitvorming (Reynolds, 1997). Door de consensus is de kwaliteit van de beslissingen hoger en kan er meer medewerking worden verwacht bij de implementatie van bijvoorbeeld een systeeminnovatie. Een voorbeeld hiervan is dat leden bereid zijn tot het doen van investeringen voor een systeeminnovatie.

#### *H5*

*In een coöperatie wordt een democratische besluitvormingsprocedure gevolgd, waarbij er wordt gestreefd naar brede instemming en niet slechts naar een rekenkundige meerderheid. Deze instemming van het grootste deel van het ledenbestand zorgt voor een hoge mate van medewerking van de leden bij de implementatie van de besluiten (bijvoorbeeld de implementatie van een innovatie waaraan leden een belangrijke bijdrage leveren).*

Er is beschreven dat er een verandering in het coöperatieve management is waar te nemen (zie paragraaf 2.3.3). Kern bij deze verandering vormt de verschuiving van verantwoordelijkheden. De zeggenschap die leden binnen het traditionele model hebben, is in mindere mate terug te vinden in zowel het vennootschapsmodel als het directiemodel. De afstand tussen leden en de coöperatie is steeds groter aan het worden. Dit hangt samen met de activiteiten die worden uitgevoerd door de coöperaties. Het gevolg hiervan kan zijn dat dit het type innovatie beïnvloedt dat door een coöperatie wordt bedacht.

#### *H6*

*Binnen de nieuwe besturingsmodellen hebben leden minder invloed op de activiteiten die door de coöperatie worden uitgevoerd. Daardoor is er meer ruimte beschikbaar voor het management om productinnovaties uit te voeren.*

#### *H7*

*In coöperaties met een traditioneel besturingsmodel is de afstand tot leden minder groot dan binnen de nieuwe besturingsmodellen en is er meer oog voor innovaties waaraan de leden een belangrijke rol spelen.*

### **4.3 Partiële verticale integratie**

Een coöperatie is een voorbeeld van partiële verticale integratie. De reductie van transactiekosten is de belangrijkste reden voor verticale integratie (Williamson, 1989). Het kunnen toe-eigenen van baten bij een innovatie heeft invloed op de bereidheid tot het doen van investeringen (Bijman, 2002b). Wanneer een particuliere onderneming een systeeminnovatie zou gaan implementeren, dan is het effect dat er investeringen moeten



worden gedaan. Deze investeringen kunnen inhouden dat de producent bijvoorbeeld kennis moet vergaren om aan de productie-eisen te voldoen die de verwerker stelt. Er moeten zogenaamde transactiespecifieke investeringen worden gedaan. Wanneer de particuliere onderneming besluit te stoppen met de innovatie, heeft de producent investeringen gedaan, maar deze investeringen zijn van geen waarde zonder dezelfde handelspartner. Dit maakt de leverancier afhankelijk van zijn handelspartner. "If a firm cannot sufficiently protect his investment against hold up, it will not invest" (Bijman en Hendrikse, 1999, p. 3). Bij een coöperatie zijn de leden eigenaar van de coöperatie. De leden zijn eigenaar van hun handelspartner, zodat de onderneming geen misbruik maakt van de afhankelijke positie.

*H8*

*In een coöperatie lopen de leden niet het risico dat de onderneming misbruik maakt van de afhankelijke positie waarin de leveranciers zich bevinden (er is immers meestal geen alternatieve afzetmogelijkheid). Daardoor zal de bereidheid van leden om investeringen te doen die specifiek zijn voor de levering aan de coöperatie groter zijn dan de bereidheid van de leveranciers aan een particuliere onderneming om investeringen te doen die specifiek zijn voor levering aan deze onderneming. Dit leidt ertoe dat leden van een coöperatie eerder investeringen willen doen in innovaties waar leden een belangrijke bijdrage moeten leveren dan leveranciers van een particuliere onderneming.*

#### **4.4 Productoriëntatie**

Een coöperatie is gebonden aan de producten van zijn leden. De marketingcoöperatie heeft als doel deze producten tot waarde te brengen. In vergelijking tot een particuliere onderneming kan een coöperatie minder eenvoudig bewegen naar een andere markt. Een uitdaging voor de coöperatie is om de waarde van deze producten zo hoog mogelijk te maken. Differentiatie speelt hierbij een belangrijke rol.

*H9*

*Vergeleken met een particuliere onderneming vermarkt een coöperatie alleen de producten die afkomstig zijn van de leden, dit is een extra stimulans tot productgerelateerde differentiatie.*

Bij productdifferentiatie is een marktoriëntatie gewenst. Marktoriëntatie is nodig in ieder stadium van innoveren. Een coöperatie heeft een bepaalde aanvoer van producten en probeert dit te vermarkten. Een particuliere onderneming kan meer invloed uitoefenen in de aanvoer van producten, het kan bijvoorbeeld besluiten een contract niet meer te verlengen. De aanwezige productoriëntatie zorgt ervoor dat een coöperatie vanuit de producten die producenten leveren zoekt naar mogelijkheden op de markt, in plaats van te zoeken naar kansen die er op de markt bestaan. Dit wordt ondersteund door Søgaard (1994, p. 134): "the search for market opportunities on the basis of existing inputs is clearly a more production-oriented enterprise than is the search for inputs on the basis of market opportunities".

*H10*

*Vanwege de van oorsprong aanwezige productoriëntatie ligt in vergelijking met een particuliere onderneming, de focus bij een coöperatie meer op de afzet van zijn producten dan op het zoeken van kansen in de markt. Dit zal als gevolg hebben dat de coöperatie zich meer richt op procesinnovaties.*

#### **4.5 Ledenbetrokkenheid**

Ledenbetrokkenheid is een factor die kan bijdragen aan het succes van een coöperatie (Hakelius, 1996). De leden van de coöperatie zijn tegelijk ook de leveranciers van de coöperatie. Dit is een verschil met een particuliere onderneming. Hierdoor zijn de leden van de coöperatie meer betrokken bij de onderneming. De betrokkenheid heeft als

gevolg dat er bij de leden de bereidheid is om de implementatie van een systeeminnovatie te ondersteunen. Dit is bij systeeminnovaties van belang, omdat er dan ook een actieve rol wordt verwacht van de primaire producenten, de leden.

*H11*

*In vergelijking met de leveranciers van een particuliere onderneming zijn de leden-leveranciers van een coöperatieve onderneming meer betrokken bij die onderneming. Deze betrokkenheid vergroot de bereidheid tot implementatie van innovaties waarbij de producent een belangrijke bijdrage aanlevert.*

#### **4.6 Agency-problemen**

Binnen de agency theorie staat de relatie tussen de principaal en de agent centraal. De agent heeft de opdracht om ten gunste van de principaal binnen de organisatie te functioneren (Jensen en Meckling, 1979). Een van de doelstellingen van een marketingcoöperatie is een zo gunstig mogelijke prijs uit te betalen aan zijn producenten. Bij een coöperatie zijn de leden eigenaar van de coöperatie en die handelt ten gunste van zijn leden. Er is dus geen reden om opportunistisch gedrag te vertonen. En zoals al eerder gezegd, als leden geen voordeel zien in de coöperatie zien zij geen motief om deze ondernemingsvorm te blijven ondersteunen. Bij het implementatieproces speelt het klimaat (hoe zij beloofd en ondersteund worden en wat de verwachtingen zijn binnen de organisatie) bij de betrokken partijen bij een innovatie een rol. Doordat een coöperatie als doel heeft te handelen ten gunste van zijn leden en gezamenlijk aan één doel werkt zal er ook ondersteuning plaatsvinden bij de implementatie van een innovatie.

*H12*

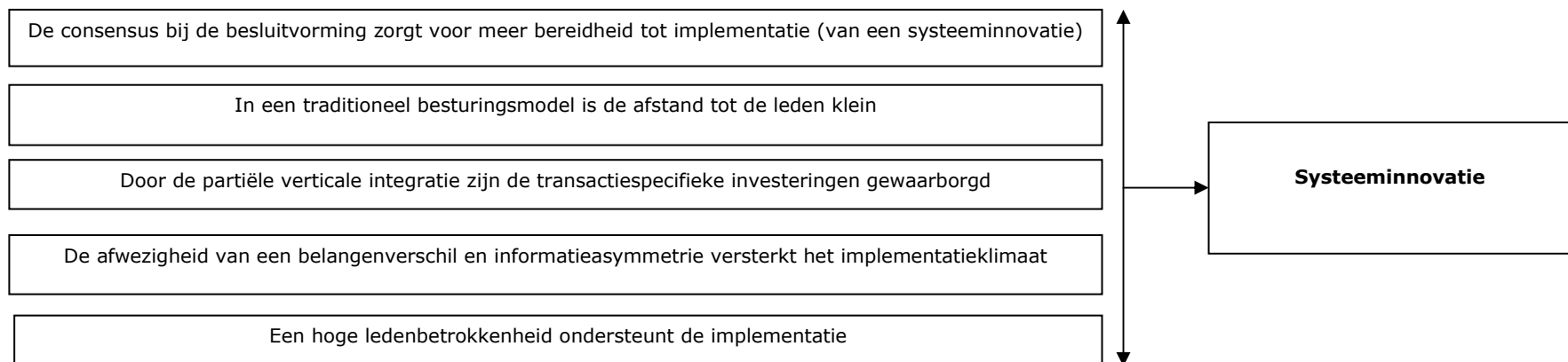
*Vergeleken met een particuliere onderneming is er tussen de coöperatie en haar leden-leveranciers minder sprake van een agency-probleem, ofwel het probleem van belangenverschil tussen onderneming en leveranciers. Daarnaast is er geen sprake van informatie asymmetrie. Dit heeft een positieve invloed op de implementatie van innovaties waar de leden een belangrijke bijdrage aan leveren. Dit wil zeggen dat een coöperatie voor zijn leden zoveel mogelijk probeert obstakels uit de weg te nemen, motieven aanlevert voor het toepassen van de innovatie en vaardigheden probeert aan te leren die nodig zijn voor een succesvolle implementatie.*

#### **4.7 Samenvatting**

Aan het einde van dit hoofdstuk kan er een samenvatting worden gegeven van de hypothesen die zijn opgesteld. De kenmerken van een coöperatie hebben mogelijk invloed op het type innovatie dat wordt uitgevoerd door een coöperatie. De relatie van de coöperatieve ondernemingsvorm en innovatie is weergegeven in tabel 6. Hierin wordt duidelijk dat kenmerken van een coöperatie een bepaald type innovatie bevordert. Figuur 7 geeft weer waarom een systeeminnovatie bij uitstek bij een coöperatie past.

<b>Coöperatieve ondernemingsvorm</b>	<b>Kenmerk</b>	<b>Hypothese</b>	<b>Bevordert type innovatie</b>
	Financieringsmodellen	H1 Traditioneel coöperatief model	Proces
		H2 Coöperatie met interne investeerders	Product
		H3 Coöperatie met externe investeerders	Product
	Besluitvorming	H4 Risicomijding	Proces
		H5 Consensus	Systeem/proces
		H6 Nieuwe besturingsmodellen	Product
		H7 Traditioneel besturingsmodel	Systeem/proces
	Partiële verticale integratie	H8 Transactiespecifieke investeringen	Systeem
	Productoriëntatie	H9 Productgerelateerde differentiatie	Product
		H10 Focus meer op afzet van producten	Proces
	Ledenbetrokkenheid	H11 Betrokkenheid verhoogt implementatie	Systeem
	Aanwezigheid gelijke belangen	H12 Ondersteuning implementatie	Systeem

Tabel 6 Kenmerken van coöperatie in relatie tot innovatie



Figuur 7 Kenmerken van invloed op systeeminnovatie

## 5 Methodologie

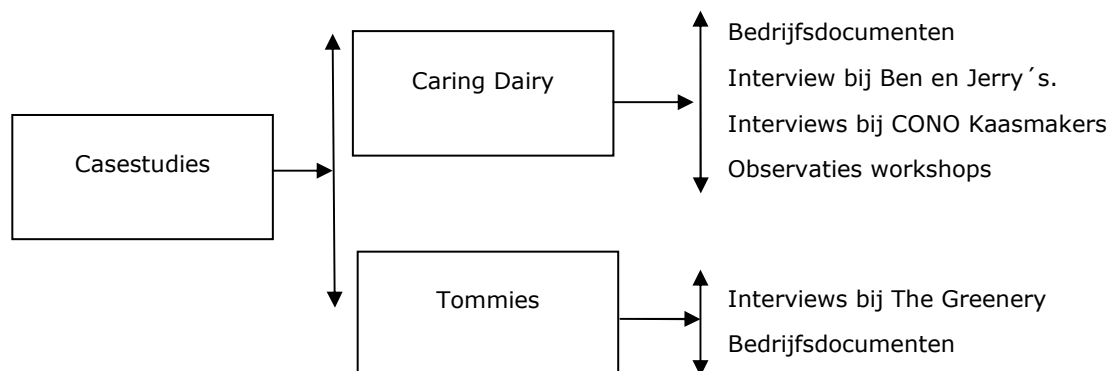
In het voorgaande hoofdstuk is de literatuur over coöperaties en innovaties weergegeven. In dit hoofdstuk wordt er een beschrijving gegeven over de methoden van het onderzoek. Het doel van dit hoofdstuk is om duidelijkheid te scheppen in de wijze waarop onderzoek is uitgevoerd en waarom. Allereerst worden de onderzoeksmethoden belicht en vervolgens wordt duidelijk hoe per deelvraag een antwoord is verkregen.

### 5.1 Onderzoeksmethoden

Binnen het onderzoek is er sprake van twee verschillende onderzoeksmethoden, namelijk de casestudie en een gedeeltelijke Delphi-methode. Deze twee onderzoeksmethoden worden toegelicht.

#### 5.1.1 Casestudie

De reden voor deze onderzoeksstrategie is dat een casestudie een compleet beeld vormt en diep in gaat op een onderwerp (Verschuren en Doorewaard, 2005). Bij coöperaties The Greenery (Tommies) en CONO Kaasmakers (Caring Dairy) hebben de casestudies plaatsgevonden. Volgens Yin (2003) is de kracht van een casestudie dat het de mogelijkheid biedt om meerdere informatiebronnen te gebruiken. Deze triangulatie zorgt ervoor dat de resultaten beter onderbouwd worden. De belangrijkste informatiebronnen zijn interne bedrijfsdocumenten, interviews en observaties. In figuur 8 is er een overzicht te zien van de casestudie. Per case is zichtbaar welke informatie er is gebruikt.



Figuur 8 Overzicht casestudie

Bij beide casestudies zijn interviews gehouden op producentenniveau, bestuursniveau en op managementniveau. Zo wordt geprobeerd de verschillende lagen binnen een coöperatie erbij te betrekken. In de onderstaande tabel is te zien welke personen er geïnterviewd zijn:

<b>Case CONO Kaasmakers</b>	<b>Case The Greenery</b>
Coördinator Vereniging & Transport Projectleider Caring Dairy Voorzitter Bestuur Twee producenten Duurzaamheidsmanager Ben & Jerry's	Manager Coöperatiezaken Innovatiemanager Voorzitter Bestuur Producent Tommies

Tabel 7 Overzicht interviews

De inhoud van de interviews was voornamelijk gebaseerd op de hypothesen. De interviews waren gedeeltelijk gestructureerde interviews. De inhoud is aangepast aan de respondent. Dit betekent dat er niet dezelfde vragen zijn gesteld aan het management en aan producenten. Een producent houdt zich bezig met zijn eigen bedrijf en wat de coöperatie daarvoor kan betekenen. Het management leidt dagelijks de coöperatie. Een bestuurder bestuurt. Tijdens de interviews zijn de hypothesen niet letterlijk voorgelegd. Ten eerste omdat bijvoorbeeld een producent waarschijnlijk niet bekend is met de Agency theorie. Daarnaast om de geïnterviewde niet te beïnvloeden in de beantwoording van de vragen (de hypothesen zijn veronderstellingen).

Naast de interviews waren interne bedrijfsdocumenten een belangrijke bron van informatie. Hierbij valt te denken aan jaarverslagen en andere informatie. Bij de case CONO Kaasmakers maken workshops deel uit van de innovatie Caring Dairy (zie hoofdstuk 7). De workshops hebben geholpen om een compleet beeld te vormen van de innovatie Caring Dairy.

Een laatste bron bij de casestudie van CONO Kaasmakers was de mini-enquête. Het belangrijkste doel was te weten te komen wat belangrijke kenmerken zijn voor melkveehouders in de keuze om deel te nemen aan Caring Dairy. Er zijn hiervoor drie workshops benaderd. Aan het einde van de workshop vullen de leden altijd een evaluatieformulier in. De mini-enquête is ook op dat moment uitgedeeld. Per workshop namen gemiddeld 10 melkveehouders deel, in totaal zijn er 31 mini-enquêtes verzameld. De mini-enquête is ook te zien in bijlage 1. De kenmerken die zijn samengesteld zijn gebaseerd op de literatuur en zijn zo geformuleerd dat het eenvoudig voor een melkveehouder te beoordelen was. Er wordt in de mini-enquête twee keer gevraagd om de ledenbetrokkenheid te beoordelen. Allereerst werd er gevraagd in hoeverre ledenbetrokkenheid van invloed is op de keuze om deel te nemen aan Caring Dairy. Vervolgens is er weer dezelfde vraag gesteld aan het einde van de enquête, maar bij deze vraag moest de melkveehouder door middel van een rapportcijfer aan geven hoe betrokken hij/zij zich voelt bij de coöperatie. Dit is ter controle gedaan, of er consistentie is tussen deze twee variabelen.

De mini-enquête zoals deze bij CONO Kaasmakers werd uitgedeeld, was niet haalbaar bij The Greenery. De oorzaak ligt in de structuur van de systeeminnovaties. Bij CONO Kaasmakers is de systeeminnovatie Caring Dairy gericht aan alle leden. Bij The Greenery is een systeeminnovatie vaak op een ander niveau georganiseerd. Dit betekent, een systeeminnovatie waar niet alle leden aan deelnemen. De reden hiervoor is de diversiteit in de producten die leden produceren. Bij beide casestudies is er sprake van een systeeminnovatie bij een coöperatie. Bij een innovatie zoals Tommies, waar wordt samengewerkt met een tomatenteler, een zaadproducent en coöperatie The Greenery, hebben alle leden recht op inzicht in deze innovatie. The Greenery investeert met geld dat afkomstig is vanuit de coöperatie. Kortom de structuur van een systeeminnovatie verschilt tussen The Greenery en CONO Kaasmakers.

### *5.1.2 Enquête (gedeeltelijke Delphi-methode).*

De Delphi-methode is een onderzoeksmethode waarbij naar de mening wordt gevraagd van experts. Het doel van de Delphi-methode is het verzamelen van kennis, boven het verzamelen van data (Verschuren en Doorewaard, 2005). De Delphi-methode is opgebouwd uit verschillende ronden. In de eerste ronde wordt er een vragenlijst verstuurd en wordt er gevraagd naar de mening van de experts. De mening van de experts wordt geanalyseerd, zo wordt er bijvoorbeeld gekeken naar waar de meningen uiteen lopen. Vervolgens wordt deze informatie toegestuurd aan alle respondenten uit de eerste ronde met de vraag of de experts hun mening zouden bijstellen of behouden. Het voordeel van deze methode is dat er verschillende standpunten ten opzichte van elkaar kunnen worden afgewogen. Binnen dit onderzoek is er gekozen voor het alleen wgsturen van de vragenlijst in de vorm van een enquête (eerste ronde). De achtergrond

voor de gedeeltelijke Delphi-methode is dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar systeeminnovaties in relatie tot coöperaties. De enquête is per e-mail gestuurd naar 57 experts in Europa. De experts komen voornamelijk uit het netwerk eRNAC, the Network of Academic researchers of Agricultural Cooperatives. Het eRNAC network heeft als doel om kennis van zowel bedrijven als wetenschap samen te brengen en te verspreiden ([www.ernac.net](http://www.ernac.net)). Naast deze lijst met experts is er nog een aantal experts toegevoegd die naar aanleiding van de literatuur interessant waren om te benaderen. Twee weken na het versturen van de enquête is er een herinnering opgestuurd. Na een maand zijn de gegevens verwerkt. De inhoud van de enquête is gebaseerd op de hypothesen die naar aanleiding van het literatuuronderzoek zijn opgesteld. Aan de experts is gevraagd de hypothesen te evalueren volgens de schaal: zeer oneens, oneens, neutraal, eens en zeer mee eens. Ook is er ruimte gegeven voor op- of aanmerkingen.

## **5.2 De bronnen per onderzoeksvraag**

### *1 Welke voor- en nadelen kent de coöperatieve ondernemingsstructuur voor innovaties?*

De eerste deelvraag is een vraag die is beantwoord door middel van een literatuurstudie. Het was eerst van belang om literatuur te verzamelen over de coöperatieve ondernemingsstructuur en over innovaties. Daarnaast is er literatuur verzameld over welke factoren een bijdrage leveren aan het succes van een innovatie. Vervolgens is er informatie verzameld over wat de voor- en nadelen van de coöperatieve ondernemingsstructuur zijn op het gebied van innovaties. Deze informatie is verzameld door middel van een literatuurstudie. Daarnaast is er een interview gehouden bij Campina. Een reden om Campina erbij te betrekken was dat Campina merkmelk een voorbeeld van een systeeminnovatie is. Daarnaast wordt het merkmelk project als een succes gezien, Campina geeft aan dat het de naamsbekendheid heeft vergroot (Buitenen, 2008).

### *2 Welke voor- en nadelen kent de coöperatie voor de implementatie van innovaties?*

Allereerst is er literatuur verzameld over hoe implementatie van een innovatie in elkaar steekt. Juist doordat de relatie tussen de leden en de coöperatie een belangrijke rol speelt bij het implementeren van een innovatie, is er ook literatuur verzameld over bijvoorbeeld ledenbetrokkenheid. Deels is deze informatie verzameld door middel van een literatuuronderzoek. Daarnaast vormden de interviews bij de casestudies een bron van informatie. Er kon worden gevraagd naar de ervaringen van de betrokken personen bij de systeeminnovaties. Een laatste informatiebron vormde de enquête die naar experts toegezonden was.

## Hoofdstuk 6 Resultaten enquête

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de enquête die is verstuurd naar de experts van landbouwcoöperaties verwerkt in een overzicht.

### 6.1 Overzicht resultaten enquête

De enquête is verstuurd naar 57 experts, hiervan hebben 25 respondenten de enquête beantwoord. In tabel 8 (op de volgende pagina) is een overzicht weergegeven van de resultaten van de enquête. Per hypothese is te zien in hoeverre de experts het ermee eens zijn of niet. Vervolgens is weergegeven wat de gemiddelde score is per hypothese. Hiervoor zijn de antwoorden omgezet naar de volgende schaal: zeer oneens (1), oneens (2), neutraal (3), eens (4) en zeer mee eens (5). Vervolgens is de gemiddelde score afgerond op een decimaal. In de tabel is ook de standaarddeviatie te zien. De standaarddeviatie geeft de gemiddelde afwijking van het gemiddelde aan. Een grote spreiding van het antwoord zou kunnen betekenen dat de hypothese niet eenduidig is gesteld.

Uit de antwoorden komt naar voren dat het gemiddelde van de antwoorden verspreid ligt over de antwoorden eens en neutraal. Bij het beantwoorden van de hypothesen was er steeds de mogelijkheid tot het geven van op- of aanmerkingen. De op- en aanmerkingen zijn verzameld in bijlage 2.

### 6.2 De hypothesen

De reacties op de hypothesen worden kort toegelicht. Ook worden de meest opvallende of belangrijke op- en aanmerkingen er uit gelicht. Een volledig overzicht hiervan is te vinden in bijlage 2.

#### *Hypothese 1*

##### *Traditionele coöperaties doen meer aan procesinnovaties*

De gemiddelde score is 3.5. De meeste experts zijn het eens, met in totaal drie uitschieters die het zeer oneens of oneens zijn. De belangrijkste tegenargumenten zijn:

- procesinnovaties kunnen ook risicovol zijn
- ook waar leden het voor het zeggen hebben, kunnen coöperaties verder innoveren dan alleen procesinnovaties

Ook zijn er overtuigende argumenten naar voren gekomen bij de experts die het eens zijn:

- bij een traditioneel organisatiemodel wordt nauwelijks geïnnoveerd
- coöperaties hebben een sterk motief om als uitgangspunt bij de grondstoffen te blijven die leden aanleveren en vast te blijven houden aan een business model dat werkt. Dit hoeft niet 'slecht' te zijn

#### *Hypothese 2*

##### *Coöperaties die intern kapitaal kunnen genereren doen meer aan productinnovaties*

In totaal beoordelen 19 van de 25 respondenten deze hypothese met eens of neutraal (gemiddeld 3.5). Ook zijn drie respondenten het zeer eens met de hypothese.

Er is wel een belangrijke opmerking gemaakt over de formulering van de hypothese. Een expert gaf aan dat de causaliteit andersom is. Coöperaties die aan productinnovatie willen doen, gaan daar agressievere vormen van ledenfinanciering bij zoeken.

<b>Tabel 8 Resultaten Vragenlijst Experts</b>								
<b>Hypothese</b>	<b>Score (frequentie)</b>					<b>Gem. getal</b>	<b>Gem.</b>	<b>STD</b>
	<b>Zeer oneens (1)</b>	<b>Oneens (2)</b>	<b>Neut. (3)</b>	<b>Eens (4)</b>	<b>Zeer meeneens (5)</b>			
1 Cooperatives with a traditional corporate governance model focus on process innovation, as members have low incentives to do risky investments	1	2	5	17	0	3,5	Eens	0.8
2 Cooperatives that are able to attract additional equity capital from members focus more on product innovation	0	3	9	10	3	3,5	Eens	0.9
3 Cooperatives that are able to attract additional equity capital from external investors focus more on product innovation	1	0	4	16	4	3,9	Eens	0.8
4 Comparing with an investor owned firm, the strategy of a cooperative will be more risk averting	0	1	5	12	7	4,0	Eens	0.8
5 Because the cooperative takes decisions by consensus, the implementation of a system innovation is a relatively smooth process	4	9	4	6	2	2,7	Neut.	1.2
6 New corporate governance models that put the board of directors more at a distance from the professional management and thus give management more freedom to operate will lead to more product innovation	0	2	6	13	4	3,7	Eens	0.8
7 In cooperatives with a traditional corporate governance model, the distance between the members and the cooperative firm is less than in cooperative with a new corporate governance model, therefore traditional models are more enabling for system innovations.	1	12	6	5	1	2,7	Neut.	1.0
8 Compared to suppliers to an IOF, members of a cooperative do not face the risk that the processing/marketing company takes advantage of the dependency of the suppliers. This means that members of a cooperative are more willing to invest in transaction specific assets, such as necessary for system innovations (compared to suppliers to an IOF).	0	5	5	13	2	3,4	Neut.	0.9
9 As cooperatives, compared with IOFs, focus on marketing the products of their members, they are more likely to invest in related differentiation (compared to unrelated differentiation)	0	4	5	10	6	3,7	Eens	1.0
10 Because of its product orientation, a cooperative is, comparing to an IOF, more likely to focus on process innovation (and less on product innovation)	0	4	12	9	0	3,2	Neut	0.7
11 Comparing with the suppliers of an IOF, the member-suppliers of a cooperative are more committed in their transaction relationship with the processing/marketing firm. This member commitment supports the willingness to implement system innovations.	0	5	10	9	1	3,2	Neut.	0.8
12 Comparing with an IOF there is not really an agency problem in the transaction relationship between the cooperative and its member suppliers (as there is no conflict of interest and only limited information asymmetry). With agency problems almost absent, cooperatives are more enabling for implementing system innovations than IOFs.	6	6	5	8	0	2,6	Neut.	1.2



Er zijn nog twee opmerkingen gemaakt die belangrijk zijn om in de overweging mee te nemen:

- de beslissing tot innoveren hangt in eerste instantie meer af van strategie dan van besturingsmodel
- misschien is gebrek aan geld te veel onder de aandacht gebracht. Wanneer je een voorstel hebt dat winst garandeert, dan zijn je leden ook bereid tot investeren
- 

#### *Hypothese 3*

*Coöperaties die extern kapitaal kunnen aantrekken doen meer aan productinnovaties*

Ook deze hypothese scoort vrij overtuigend (gemiddeld 3.9). Één van de respondenten is het niet eens met de stelling. Ook wordt er gezegd dat voor grote investeringen het kapitaal van leden simpelweg niet genoeg is, daarom wordt er extern kapitaal aangetrokken.

#### *Hypothese 4*

*Een coöperatie is, in vergelijking tot particuliere onderneming, meer risicomijdend*

Twaal respondenten hebben eens geantwoord en zeven hebben zelfs zeer mee eens geantwoord. Het gemiddelde ligt op 4. Bij de opmerkingen werd nog eens een duidelijke verklaring hiervoor genoemd. Een respondent gaf aan dat een coöperatie er is om het ledenrisico te verlagen. Een particuliere onderneming zal het producentenrisico bij die groep zelf houden en kan dus zelfstandig risico lopen. Ook zijn er nog belangrijke opmerkingen gegeven over de formulering van de hypothese, één van de respondenten gaf namelijk aan dat er misschien 'traditioneel' bij coöperaties moet worden toegevoegd. Een andere opmerking gaf aan dat duidelijk moet worden gemaakt dat het om sommige particuliere ondernemingen gaat. Verder is opgemerkt dat het voor een groot deel afhangt van de machtsverdeling binnen het bestuur.

#### *Hypothese 5*

*Beslissingen via consensus bevorderen implementatie van innovaties*

Bij deze hypothese lopen de antwoorden uiteen, de spreiding is groot te noemen (de standaarddeviatie is 1.2). Het gemiddelde is een 2.7. Er zijn meer respondenten oneens (dertien) met de stelling dan eens (acht). De volgende argumenten worden hiervoor genoemd:

- het gaat niet om consensus, dit is onmogelijk en de leden weten dat
- het hangt van verschillende factoren af, bijvoorbeeld ledenheterogeniteit
- niet mogelijk omdat ieder lid iets moet opgeven
- wanneer er sprake is van een coöperatief systeem met federaties, is het geen soepel proces
- coöperaties zijn democratisch, en leden hebben een stem per lid, maar beslissingen worden niet per consensus genomen

#### *Hypothese 6*

*Nieuwe coöperatieve besturingsmodellen geven meer ruimte aan productinnovaties*

Dertien van de 25 respondenten zijn het eens met de stelling. Er zijn weinig op- en aanmerkingen gegeven bij deze hypothese.

Het tegenargument dat wordt gegeven is dat innovatie niet de reden is waarom coöperatieve structuren worden gewijzigd. Verder worden er nog voorwaarden gegeven bij de opmerkingen wanneer de hypothese waar is:

- als het management niet 100% verantwoording hoeft af te leggen aan het bestuur, dan is het waar
- het hangt af van de doelen van de agent
- onder de voorwaarde dat het management de doelen neerzet en de resultaten evalueert

### *Hypothese 7*

#### *Traditionele coöperaties hebben meer oog voor innovaties waar leden bijdrage leveren*

Deze hypothese wordt niet overtuigend met 'eens' beantwoord. Het gemiddelde ligt op 2.7. Twaalf van de respondenten hebben de hypothese met oneens beantwoord. Het belangrijkste tegenargument is dat het bij een systeeminnovatie om de zakelijke transactierelatie gaat, als een lid daar commercieel iets in ziet, zal de bereidheid groter zijn los van het besturingsmodel. Ook wordt er door een expert juist een belangrijk argument voor de hypothese genoemd. Hierin wordt gesteld dat als een systeeminnovatie veranderingen vereist op boerderijniveau het coöperatieve model een voordeel heeft.

### *Hypothese 8*

#### *Het geringe transactie-risico in een coöperatie vergroot de bereidheid tot doen van transactiespecifieke investeringen*

De meeste respondenten (dertien) zijn het eens met de hypothese (gemiddelde is 3.4) Er worden zowel voor- als tegenargumenten genoemd. Er wordt een link gelegd naar het voorbeeld van de Deense slachthuizen. Het is bewezen dat het succes van de Deense slachthuizen afhangt van leden die bereid zijn zichzelf neer te leggen bij de coöperatie. Ze hebben vertrouwen in de coöperatie. Er is alléén een voorwaarde, de coöperatie moet een hoge prijs betalen voor de varkens.

Als tegenargument wordt genoemd dat contracten tussen een particuliere onderneming en de leveranciers ook de transactiekosten doet verlagen. Verder komt naar voren dat het niet altijd juist is om alle particuliere ondernemingen over één kam te scheren. Ook wordt er nog een opmerking gemaakt dat het eerste gedeelte van de hypothese niet helemaal duidelijk is (risico gedrag naar leden of naar het marketing-verwerkende bedrijf).

### *Hypothese 9*

#### *De coöperatie vermarkt alleen producten afkomstig van leden en heeft daardoor een stimulans voor productgerelateerde differentiatie*

De spreiding van de antwoorden is vrij groot te noemen (standaarddeviatie ligt op 1.0). Het gemiddelde is 3.7. Er is geen enkele respondent die het zeer oneens is met de stelling. Het belangrijkste argument dat wordt genoemd geeft aan dat het voor een groot deel afhankelijk is van het differentiatie niveau van het product op boerderijniveau.

### *Hypothese 10*

#### *De productoriëntatie leidt tot meer procesinnovaties*

De respondenten antwoorden het meest neutraal op deze hypothese (gemiddelde is 3.2). Uit de opmerkingen blijkt dat het voor een groot deel afhankelijk is van de kwaliteit van het bestuur en de directie. Ook blijkt dat het voorkomt dat coöperaties de marketingstrategie hebben bepaald aan de hand van het product, in plaats van de vraag in de markt.

### *Hypothese 11*

#### *Ledenbetrokkenheid bij een coöperatie (in vergelijking tot leveranciers van particuliere onderneming) vergroot implementatie bij systeeminnovatie*

Tien respondenten antwoorden op deze hypothese neutraal, negen respondenten antwoorden met eens. Het gemiddelde is 3.2. De volgende opmerkingen kwamen naar voren:

- vaak zijn de leveranciers van particuliere ondernemingen ook heel trouw, maar ligt het loyaliteitsprobleem meer aan de kant van de particuliere onderneming, op het moment van verkoop bijvoorbeeld. Dit kenmerk van de particuliere onderneming zal minder leiden tot systeeminnovaties, en bij coöperaties dus meer.

- de betrokkenheid bij een coöperatie zal hoger liggen doordat een lid belang heeft bij het succes van de coöperatie (in vergelijking tot een particuliere onderneming met leveranciers die geen aandeelhouder zijn).

#### *Hypothese 12*

*Coöperaties hebben minder last van het agency probleem waardoor implementatie eenvoudiger is*

De spreiding onder de antwoorden is groot (gemiddelde is 2.6). Het meest opvallende is dat zes respondenten hebben geantwoord met zeer oneens. De volgende opmerkingen kwamen naar voren:

- binnen de nieuwe besturingsmodellen krijgt de directie meer vrijheid, daardoor zal weer een agency probleem ontstaan
- leden klagen altijd dat ze het niet eens zijn met bepaalde beslissingen. Dit kan te maken hebben met een gebrek aan opleiding bij leden
- in traditionele coöperaties signaleren we een complexer agency probleem (door de hoeveelheid principiële)
- het agency probleem komt zowel voor in een particuliere onderneming als in een coöperatie

### **6.3 Conclusie enquête**

- De formulering van hypothese 2 moet nog eens onder de loep worden genomen. Één van de respondenten gaf aan dat de causaliteit die in de hypothese wordt gesteld andersom is. De causaliteit moet zijn dat wanneer coöperaties aan productinnovaties doen, zij op zoek zijn naar nieuw kapitaal.
- Bij hypothese 4 kan er worden toegevoegd 'traditionele' coöperaties. Verder is het belangrijk om bij de vergelijking met particuliere ondernemingen aan te geven dat het om 'sommige' ondernemingen gaat.
- Bij hypothese 5 worden twee factoren genoemd die consensus niet eenvoudiger maken: de mate van ledenheterogeniteit en de coöperatieve structuur (bijvoorbeeld met verschillende federaties).
- Bij hypothese 6 komt er uit de opmerkingen naar voren dat de hypothese waar is onder de voorwaarde dat het management meer verantwoordelijkheden heeft.
- Bij hypothese 8 moet er nog eens naar het eerste gedeelte van de hypothese worden gekeken. Voor één van de respondenten is het niet duidelijk of het gaat om het risico gedrag naar leden of naar het marketing-verwerkende bedrijf).
- Hypothese 12 wordt het laagst beoordeeld door de respondenten.

## 7 Case CONO Kaasmakers – Caring Dairy

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de casestudie bij CONO Kaasmakers en de systeeminnovatie Caring Dairy weergegeven. Allereerst wordt er een algemeen beeld geschetst over de onderneming en de historie. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op het innovatiebeleid en vervolgens dieper op de systeeminnovatie Caring Dairy. In dit hoofdstuk is de literatuur van hoofdstuk 2,3 en 4 als leidraad gebruikt bij de casestudie.

### 7.1 Schets van CONO Kaasmakers

CONO Kaasmakers is een zuivelcoöperatie uit Westbeemster met 550 melkveehouders. De oorsprong van de coöperatie gaat terug naar het jaar 1900. Rond deze tijd ontstonden er kleine 'dagkaasfabriekjes'. In Noord Holland waren er verschillende coöperaties en in het jaar 1947 besloten Concordia (Oudendijk), Ons Belang (Middenlie) en De Tijd (Beemster) met elkaar te gaan fuseren. In het jaar 1950 sloot kaasfabriek Stompetoren zich bij de drie coöperaties aan. Vervolgens sloten in 1962 en 1970 respectievelijk de fabrieken in Oudendijk en Middelie. In het jaar 1990 is CONO gaan samenwerken met coöperatie Ommen de Vechtstreek. In 1996 is de fabriek CONO de Vechtstreek verkocht aan Hyproca Dairy, maar de melkontvangst en botermakerij zijn in stand gebleven. In 1999 is Ommen de Vechtstreek opgegaan in CONO Kaasmakers. Nadat in het jaar 2007 de locatie Stompetoren opgeheven is, heeft de kaasproductie zich geconcentreerd in de Beemster (CONO Kaasmakers, 2008).

Jaarlijks wordt er driehonderd miljoen liter melk verwerkt tot dertig miljoen kilogram kaas. CONO Kaasmakers heeft 141 medewerkers. CONO Kaasmakers is een traditionele coöperatie. Binnen de Nederlandse zuivelsector is 85% van de totale melkproductie in het beheer van coöperaties, CONO Kaasmakers is hier één van (Duponcel, 2006). CONO Kaasmakers mag sinds 2001 het predicaat Hofleverancier voeren. Het predicaat Hofleverancier mag alleen gevoerd worden bij bedrijven die 100 jaar oud worden en een uitzonderlijke staat van dienst hebben (CONO Kaasmakers, 2008). CONO Kaasmakers produceert diverse merken kazen variërend in grootte. Zo worden er 5 kilo kazen gemaakt, maar ook 13 kilo, 16 kilo en het rechthoekige model Carron. In tegenstelling tot de verkoop via de supermarkt, daalde het aandeel kaasverkoop van kaasspecialzaken in de afgelopen jaren. In 2002 heeft dit bij CONO Kaasmakers voor een omwenteling gezorgd. In dit jaar is het bedrijf zich met een eigen verkoop- en marketingafdeling gaan richten op de supermarkten. Het gevolg is dat CONO kaasmakers supermarkten in Nederland met de Beemster kaas is gaan beleveren (Brouwers, 2003). CONO Kaasmakers zet de volgende kazen zelf op de markt: Beemster, Beemster-Lite, Beemster-Exclusief en Beemster-Vlaskaas. Handelspartners zetten de volgende kazen op de markt: Stompetoren, SmaaQ, Oudendijk en het Wapen van Noord-Holland (CONO Kaasmakers, 2007a). CONO Kaasmakers is met het merk de Beemster kaas binnen de retail doorgebroken in Nederland. In 2005 heeft CONO Kaasmakers de prijs Captain binnen retail gekregen van het blad Food Personality. Hiermee is het door supermarktmanagers verkozen tot de best presterende onderneming (CONO Kaasmakers, 2008).

Vanaf 1 januari 2008 levert CONO Kaasmakers de melk voor het ijs van Ben & Jerry's, welke door Hyproca Dairy wordt verwerkt tot room en dikmelk. CONO Kaasmakers heeft hiervoor een overeenkomst met Hyproca Dairy in Ommen. Vervolgens heeft CONO Kaasmakers met Ben & Jerry's de overeenkomst dat CONO Kaasmakers de room en dikmelk aanlevert. In Hellendoorn is de ijsfabriek van Ben & Jerry's (Unilever) gevestigd. De vestiging van Ben & Jerry's in Hellendoorn produceert ijs voor heel Europa (CONO Kaasmakers, 2007b).

## **7.2 CONO Kaasmakers en het financieringsmodel**

CONO Kaasmakers is een traditionele coöperatie. Dit betekent dat het kapitaal bij CONO Kaasmakers niet is geïndividualiseerd. Ook kan worden opgemerkt dat de afstand tussen de coöperatie en de leden klein is. Een goed voorbeeld vormt hierbij de algemene ledenvergadering. Op de Algemene Leden Vergadering is het zo dat leden direct vragen kunnen stellen aan de algemeen directeur, de financiële directeur, de Raad van Bestuur (het bestuur wordt Raad van het Bestuur genoemd) en de Raad van Commissarissen. Er is voor de leden direct contact mogelijk.

## **7.3 CONO Kaasmakers en het innovatiebeleid**

In de missie van CONO Kaasmakers komt onder andere naar voren dat zij de kaas op een eigenzinnige wijze willen vermarkten en als doel heeft de voorsprong in de markt te behouden. Uit de missie komt duidelijk het zich willen onderscheiden naar voren (CONO Kaasmakers, 2008). CONO Kaasmakers heeft in 2002 bewust gekozen voor een merkenstrategie. In dat jaar heeft het zijn eigen marketingafdeling opgericht. CONO Kaasmakers produceert één product, dat is de kaas. Vanaf 2008 wordt er ook melk geleverd aan ijsproducent Ben & Jerry's in Hellendoorn. Beemster kaas is een kaasmerk dat zich bevindt in het hogere prijssegment. Hieruit kan geconcludeerd worden dat CONO Kaasmakers geen lage kosten strategie hanteert. Als tabel 5 (paragraaf 2.2) wordt toegepast, kan worden gezegd dat CONO Kaasmakers een focusstrategie toepast. Onder de leden en de Raad van Bestuur heerst er het besef dat een merkenstrategie een actief marketingbeleid inhoud, en daar komen ook risico's bij kijken.

De afgelopen jaren zijn er door CONO Kaasmakers verschillende productinnovaties geïntroduceerd. In 2004 presenteerde CONO Kaasmakers Vlaskaas. In het daaropvolgende jaar is er een nieuwe versverpakking geïntroduceerd voor het zelfbedieningsschap van de supermarkt. In het jaar 2007 is er de Beemster kaas kruidenlijn gepresenteerd. Afgelopen jaar heeft CONO Kaasmakers het rasconcept en Caring Dairy geïntroduceerd. Caring Dairy is voorbeeld van de voorsprong willen behouden in de keten. Toen Friesland Foods en Campina beide ook de weidegang introduceerden, ging CONO Kaasmakers met Caring Dairy een stap verder. Daarnaast heeft CONO Kaasmakers de ambitie om duurzaam te ondernemen.

## **7.4 De systeeminnovatie Caring Dairy**

Nadat CONO Kaasmakers in 2002 besloot om weidegang onder de melkveebedrijven te gaan stimuleren is de coöperatie in de zomer van 2007 in het initiatief Caring Dairy van Ben & Jerry's gestapt. Caring Dairy is een voorbeeld van een systeeminnovatie. Caring Dairy kan als een systeeminnovatie worden gezien doordat er tussen de melkveehouders en de coöperatie gezamenlijk het initiatief bestaat om op duurzame wijze melk te produceren. Zo wordt de productiemethode op het melkveebedrijf aangepast (er wordt namelijk geprobeerd het productieproces te verduurzamen) en onderscheidt de melk zich van de bestaande melk op de markt. De innovatie kan alleen succesvol zijn wanneer beide partijen bereid zijn medewerking te verlenen en/of investeringen te doen.

De oorsprong van Caring Dairy ligt in de samenwerking van 11 melkveehouders, Ben & Jerry's, experts van Wageningen Universiteit en met betrokkenheid van Wereld Natuur Fonds. Ben & Jerry's is een onderdeel van Unilever, maar het functioneert onafhankelijk en zelfstandig binnen het bedrijf.

Bij het logo van Caring Dairy zijn drie pijlen te herkennen. Het doel van de pijlen is te verduidelijken dat Caring Dairy een proces is. Zie figuur 9. (CONO Kaasmakers, 2007b).



Figuur 9 Logo Caring Dairy (CONO Kaasmakers, 2008)

Caring Dairy richt zich op het verbeteren van de duurzaamheid. Op een duurzame wijze melk produceren houdt in dat er gezocht wordt naar een juiste balans tussen economische levensvatbaarheid (de melkveehouder moet een boterham kunnen verdienen), sociale vooruitgang (evenwicht werk en privé), diergezondheid- en welzijn en oog voor landschap in de melkveehouderij (CONO Kaasmakers, 2007b).

Duurzaamheid is onderverdeeld in de volgende deelgebieden:

- **Bedrijfseconomie:** inzicht krijgen in de factoren die op de bedrijfseconomische situatie van melkveebedrijven.
- **Diergezondheid en welzijn:** huisvesting en andere aspecten beïnvloeden het dierenwelzijn. Dit heeft weer invloed op de gemiddelde leeftijd en de levensproductie.
- **Energie:** het kritisch kijken naar het energieverbruik kan besparing opleveren. Ook wordt er gekeken of er niet duurzame energiebronnen kunnen worden gebruikt.
- **Landschappelijke waarde:** landbouw neemt een belangrijke positie in bij het landschap. Denk bijvoorbeeld aan agrarisch natuurbeheer.
- **Bodemvruchtbaarheid en -gezondheid:** bodemvruchtbaarheid heeft invloed op de opbrengst van gewassen.
- **Bodemerosie:** is niet van toepassing voor de Nederlandse veehouderij omdat in Nederland de grond bedekt is.
- **Voedingsstoffen:** voedingsstoffen kunnen verloren gaan door een niet optimaal beheer van grasland.
- **Gewasbescherming:** misschien kunnen sommige bestrijdingsmiddelen vervangen worden door een natuurlijke variant.
- **Water:** op sommige plaatsen kan er bijvoorbeeld water worden hergebruikt, dit heeft invloed op het watergebruik.
- **Menselijk kapitaal:** het is mogelijk dat arbeid inefficiënt is verdeeld op het bedrijf. Misschien kunnen looplijnen verkort worden of kunnen er andere omstandigheden worden geoptimaliseerd zodat de efficiëntie toeneemt.
- **Locale economie:** door de lokale economie te steunen, kan deze economie leefbaar worden gehouden.

(CONO Kaasmakers, 2007b).

#### 7.4.1 Workshops

Ieder jaar worden er voor melkveehouders workshops gehouden waarbij de hierboven elf duurzaamheidsindicatoren worden besproken. Deelname aan de workshops is vrijwillig. De melkveehouder kan bij deelname aan Caring Dairy in aanmerking komen voor een vergoeding van vijf eurocent per 100 kilogram melk. Hiervoor dienen er drie workshops in een jaar te worden gevolgd en een quickscan te worden ingevuld (zie paragraaf 7.4.2). Er zijn melkveehouders die ervoor kiezen om alleen de workshops te volgen. De melkveehouder kiest zelf op welk van de elf deelgebieden hij workshops volgt. Bij de workshops komen collega-melkveehouders bij elkaar onder leiding van een expert. De

experts zijn afkomstig van kennisinstellingen op het gebied van landbouweconomie, diergezondheid en bijvoorbeeld landschap. De workshop vindt plaats bij één van de melkveehouders, hiervoor krijgt de betreffende melkveehouder een vergoeding. De locatie dient meteen als 'modelbedrijf' voor de workshop, zodat de groep kan kijken naar eventuele verbeteringen. Verder is het de bedoeling dat door middel van een combinatie van gesprekken met collega melkveehouders en onder leiding van een expert, melkveehouders kritisch naar hun eigen bedrijf gaan kijken.

De workshop begint altijd met een introductieronde waarbij de melkveehouders zichzelf voorstellen en kort iets vertellen over hun bedrijf. Vervolgens geeft de expert informatie over het betreffende onderwerp en hebben de melkveehouders de kans tot het stellen van vragen. Daarna wordt er een ronde gelopen op het bedrijf en wordt specifiek aandacht gegeven aan het onderwerp van de workshop. Vervolgens wordt de dag samengevat. Aan het einde wordt er per melkveehouder altijd een verbeteringsplan en een evaluatie van de workshop ingevuld. Het plan bevat verbeterpunten naar aanleiding van de gevolgde workshop om het bedrijf te verduurzamen. Één exemplaar gaat naar CONO Kaasmakers en een ander exemplaar is beschikbaar voor de melkveehouder. De evaluatie gaat zowel over de inhoud van de workshop als de workshopleider. Daarnaast hebben melkveehouders de mogelijkheid om ideeën aan te dragen voor nieuwe onderwerpen van een workshop. Het verschil tussen workshops zoals die bij CONO Kaasmakers worden georganiseerd en studiegroepen is dat bij de workshops juist die melkveehouders deelnemen die normaal niet mee zouden doen aan een studiegroep.

Op dit moment wordt 93% van de melk geproduceerd door melkveehouders die Caring Dairy ondersteunen. Het streven is 95%, want dit is vanaf 2010 de grens die door Ben & Jerry's wordt gebruikt in de communicatie met de consument. De melkveehouders die niet meedoen zijn met name de melkveehouders die binnen nu en vijf jaar besluiten te stoppen met het bedrijf.

#### *7.4.2 Monitoring*

Voor Caring Dairy is een programma opgezet voor de monitoring, de zogenaamde quickscan. Het doel van de quickscan is om vertrouwen en draagvlak te creëren bij bijvoorbeeld de consument. Een ander doel is om de duurzaamheid te kunnen monitoren. Het is een hulpmiddel om aan de buitenwereld te kunnen presenteren welke activiteiten plaatsvinden in het Caring Dairy programma.

De quickscan houdt in dat melkveehouders jaarlijks een vragenlijst invullen, welke inzicht moet geven in de duurzaamheid op het bedrijf. De vragenlijst is een toepassing via het internet. Er wordt bijvoorbeeld vastgelegd welke workshops zijn gevolgd met de bijbehorende verbeterplannen. Verder is het mogelijk dat voor een bepaalde workshop gegevens nodig zijn, ook dit kan via de quickscan eenvoudig worden uitgedraaid. Alle gegevens van de melkveehouders worden vertrouwelijk behandeld. Naast dat het inzicht geeft in het eigen bedrijf, kan er ook een vergelijking plaatsvinden met andere bedrijven. Wordt de vragenlijst niet, of niet compleet ingevuld dan kunnen de melkveehouders de premie van vijf eurocent per 100 kilogram melk mislopen. Doordat de vragenlijst jaarlijks wordt ingevuld, zijn de veranderingen waarneembaar.

#### *7.4.3 Evaluatie*

Na iedere workshop vullen de deelnemers een evaluatieformulier in. Dit om de kwaliteit van de workshops hoog te houden. Na 65 workshops is er een overzicht gemaakt van de beoordeling van de workshops. De beoordeling van de workshops is goed. Zo loopt het rapportcijfer van de workshop uiteen van een 7.1 tot een 8.2. Ook de workshopleiders worden goed beoordeeld, namelijk tussen de 7.5-8.1. Het gemiddelde van alle workshops (over 608 ingevulde evaluatieformulieren) ligt op een 7.6 voor de workshop en een 7.9 voor de workshopleider.

## 7.5 De mini-enquête

In het hoofdstuk methodologie is beschreven dat er ook een mini-enquête is afgenomen tijdens de workshops. 31 melkveehouders hebben de enquête ingevuld. In tabel 9 worden de antwoorden getoond.

### Vraag 1

*Zou u voor een aantal kenmerken van de coöperatie kunnen aangeven, in welke mate u deze kenmerken heeft meegewogen in uw beslissing om deel te nemen aan Caring Dairy?*

Karakteristieken van de coöperatie	Ze er oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Ze er mee eens (5)	Gem.	Gem.	STD
Ledeninvloed via democratische besluitvorming	0	4	5	20	1	3,6	Eens	0,8
Ledenbetrokkenheid bij de coöperatie	0	3	1	17	9	4,0	Eens	0,9
Vertrouwen in de directie	0	2	6	15	7	3,9	Eens	0,8
Gering risico voor de deelname aan Caring Dairy	0	4	1	20	4	3,8	Eens	0,9
De baten worden over alle leden gelijk verdeeld	0	7	4	17	2	3,4	Neut.	0,9
Kennis en ervaring delen met collega-leden	0	1	0	16	13	4,3	Eens	0,7

Tabel 9 Resultaat mini-enquête

Doel van de eerste vraag was om te weten te komen in hoeverre de genoemde karakteristieken hebben meegewogen in de beslissing om deel te nemen aan Caring Dairy. Uit de antwoorden blijkt dat de leden het hoogst scoren in de categorie 'eens'. Daarnaast blijkt dat met name kennis en ervaring delen met collega's als een sterk onderdeel wordt gezien van de innovatie, hier is de standaarddeviatie (Kolom STD) ook het laagst.

Bij 'de baten worden gelijk verdeeld over de leden' is de spreiding bij de antwoorden het grootst. Op basis van de inhoud van de stelling hebben 7 van de 31 respondenten aangegeven dat de stelling niet heeft meegewogen bij hun beslissing met Caring Dairy mee te doen.

Het belang van ledenbetrokkenheid komt in de tabel ook overtuigend naar voren. Er zijn 9 respondenten die de ledenbetrokkenheid als een belangrijk kenmerk zien in de overweging om deel te nemen aan Caring Dairy.

Er was nog een mogelijkheid om aan te geven of er andere factoren een rol spelen bij de overweging om deel te nemen aan de innovatie Caring Dairy. Hier kwamen de volgende punten naar voren: prijsvorming, onderscheiden in de markt en uitdaging.

### Vraag 2

*Kunt u in een rapportcijfer (0-10) aangeven hoe betrokken u zich voelt bij de coöperatie CONO Kaasmakers?*

Het gemiddelde cijfer wat hieruit naar voren is gekomen is een **7,7**. Uit tabel 7 blijkt ook dat ledenbetrokkenheid een belangrijk kenmerk is in de overweging om deel te nemen aan Caring Dairy of niet. De bijbehorende standaarddeviatie is 0,8 en kan vrij laag worden genoemd. De cijfers lopen uiteen van een 6 tot 9.



## **7.6 De besluitvorming**

Zoals al eerder naar voren kwam, CONO Kaasmakers is een coöperatie met een traditioneel besturingsmodel. De Raad van Bestuur bestaat uit acht personen. De Raad van Commissarissen bestaat uit 9 personen waarvan één extern. De externe persoon is afkomstig van een accountantsbureau. De reden dat deze persoon werd gekozen is dat de Raad van Commissarissen hierdoor verwacht een betere controlerende taak uit te kunnen oefenen. Ook heeft CONO Kaasmakers een Jongerencollege, dit college bestaat uit 11 personen. Het college wordt betrokken bij het beleid dat door de coöperatie wordt gevoerd. Dit betekent dat zij een klankbord vormen en het beleid van de coöperatie kritisch volgen.

In de Algemene Leden Vergadering van april 2007 is de innovatie Caring Dairy gepresenteerd en is er door de leden toestemming gegeven voor de innovatie. Juist de betrokkenheid van de leden bij de besluitvorming zorgt ervoor dat de leden bereid zijn om mee te werken aan deze innovatie. "De brede instemming zorgt voor draagvlak" aldus de heer van Calker (2008). Het draagvlak zorgt ervoor dat leden bereid zijn tot deelname aan de innovatie. De melkveehouders die geïnterviewd zijn, bevestigen dit. De volgende twee citaten maken dit duidelijk. "Ik heb wel het idee dat er tot op een bepaalde hoogte sturing mogelijk is als lid zijnde, dit leidt tot een actievere inbreng" (interview Swaag, 2008). "De bereidheid tot medewerking bij een innovatie heeft te maken met het gevoel van gehoord te worden. Dan ga je er meer voor" (interview Roos, 2008).

Bij CONO Kaasmakers kan gesproken worden over een kleine afstand tussen de leden en de Raad van Bestuur, maar ook tussen de leden en de directie. Zoals bij 7.1 is aangegeven, de leden zijn tijdens de Algemene Leden Vergadering in de gelegenheid om vragen te stellen aan de directie en de Raad van Bestuur. Dit argument komt meerdere malen tijdens de interviews met de leden naar voren. Doordat de coöperatie niet groot is, is het eenvoudiger om alle leden te bereiken en te overtuigen van het nut van de innovatie. Binnen het traditionele besturingsmodel, waar bij CONO Kaasmakers sprake van is, is er meer direct contact mogelijk tussen leden en de Raad van Bestuur en/of directie. Deze combinatie maakt het voor CONO Kaasmakers eenvoudiger om systeeminnovaties te kunnen invullen.

Als laatste punt kan worden gezegd dat bij de mini-enquête naar voren kwam dat 20 van de 31 respondenten 'ledeninvloed bij besluitvorming' als een belangrijk kenmerk zagen in de keuze om deel te nemen aan Caring Dairy of niet.

## **7.7 Transactiespecifieke investeringen**

De melkveehouders, Ben & Jerry's en coöperatie CONO Kaasmakers doen aanpassingen om Caring Dairy tot een succes te laten uitgroeien. De investeringen voor een melkveehouder betekenen de aanpassingen in de bedrijfsvoering op het gebied van duurzaamheid. Voor een melkveehouder biedt het bijwonen van workshops, het invullen van de quickscan en het opstellen van een verbeterplan ondersteuning bij het verduurzamen van het productieproces. De verduurzaming kan leiden tot kostenbesparing. De melkveehouders investeren tijd in Caring Dairy (bijvoorbeeld het bijwonen van workshops of het invullen van de quickscan). Deze tijd hadden ze ook in andere werkzaamheden kunnen investeren.

De investeringen die de coöperatie doet, komen neer op de aansturing, de ondersteuning en de marketing. De ondersteuning houdt in dat de melkveehouders worden ondersteund bij de verduurzaming van hun productieproces. Vooraf zijn er door CONO Kaasmakers investeringen gedaan in het opzetten van de workshops en het ontwikkelen van de quickscan en het verbeterplan. Ook zijn er jaarlijks investeringen nodig voor de monitoring en het begeleiden van de melkveehouders. Als laatste zijn er investeringen

nodig voor de marketing. De verduurzaming moet een label opleveren waarin het zich kan onderscheiden van andere ondernemingen.

Voor Ben & Jerry's richten de investeringen zich voornamelijk op de marketing. Het label Caring Dairy moet worden uitgelegd aan de consument. Hiervoor zijn investeringen nodig.

Alle geïnterviewden geven aan dat de verduurzaming op het bedrijf niet direct een specifieke investering is. De belangrijkste reden hiervoor is dat het direct rendement op levert (bijvoorbeeld energiebesparing). Aan de andere kant, wanneer de melkveehouder met een andere handelspartner zou gaan samenwerken, levert het niet de vergoeding van vijf eurocent per kilogram melk op. Ook moet er bij een plotselinge ontbinding van het contract met Ben & Jerry's door CONO Kaasmakers een nieuw plan worden opgesteld. Dit zou een eigen label inhouden, en niet meer in combinatie met Ben & Jerry's. Dit betekent dat de investeringen specifiek zijn voor het samenwerkingsverband met Ben & Jerry's.

De bereidheid van melkveehouders tot het doen van die investering is groot. Er komen twee belangrijke punten naar voren die de bereidheid tot het doen van de investeringen beïnvloeden. Een eerste factor is de afzetzekerheid en de bijbehorende uitbetalingszekerheid. Een andere factor wordt voornamelijk veroorzaakt door de binding met het product Beemster kaas, het geeft een soort van wij-gevoel en melkveehouders willen graag deel uit maken van het project. Ook kwam uit de interviews naar voren dat zij Caring Dairy zien als een mogelijkheid om meer melk weg te zetten. Dit benadrukt het belang van differentiatie in melk, want Caring Dairy is hier een voorbeeld van. Met andere woorden de leden hebben vertrouwen in het beleid dat wordt gevoerd door de coöperatie. Één van de geïnterviewden geeft bijvoorbeeld aan dat hij respect heeft voor de Raad van Bestuur en de directie, omdat zij het product weer op een hoger niveau willen brengen.

Samenwerkingspartner Ben & Jerry's was in eerste instantie niet op zoek naar de samenwerking met een coöperatie. Ben & Jerry's duurzaamheidsmanager Anniek Mauser kan bevestigen dat de samenwerking met een coöperatie een gunstige uitwerking heeft. Een van de redenen is: "Het feit dat de leden eigenaar zijn van de coöperatie leidt er toe dat leden direct zien dat het programma toegevoegde waarde biedt voor de melk die zij aanleveren" (interview Mauser, 2008)

## **7.8 Productoriëntatie**

De coöperatie heeft de verplichting om alle melk af te nemen van zijn leden. Bij de leden van de coöperatie is het besef dat de innovatie Caring Dairy ervoor moet zorgen dat er meer melk wordt afgezet onder het merk Beemster kaas. Zoals bij paragraaf 7.7 bleek, is dit zelfs één van de redenen voor de melkveehouders om te investeren in het project. De productoriëntatie waarover een coöperatie beschikt, kan zeker worden gezien als een motief tot differentiatie. De leden spraken over een quotumverruiming, dit benadrukt het belang voor CONO Kaasmakers om telkens vernieuwing aan te brengen of het merk Beemster kaas verder te positioneren in de markt. Nadat CONO Kaasmakers in 2002 zijn eigen marketing en verkoopafdeling is gaan inrichten, ligt de focus meer bij het zoeken van kansen in de markt.

## **7.9 Ledenbetrokkenheid**

De betrokkenheid van de leden bij CONO Kaasmakers is groot te noemen. Uit de mini-enquête (zie 7.5) blijkt dat de 31 respondenten een gemiddeld rapportcijfer geven van een 7.7. Ook hierbij speelt weer het voordeel dat CONO een kleine coöperatie is. Een van de melkveehouders maakt de vergelijking met een grotere coöperatie waar volgens hem op vergaderingen alleen woordvoerders aanwezig zijn. De woordvoerders nemen de op-

en aanmerkingen mee, maar dit betekent dat er wel een schakel tussen zit. Nog een voorbeeld waaruit de betrokkenheid van de leden blijkt is de startmanifestatie van Caring Dairy. Op de startmanifestatie kwamen 1000 mensen opdagen, dit betekent bijna alle leden met partner. Daarnaast is er vaak het gevoel van trots zijn op de coöperatie. Bij de introductie van Caring Dairy hield de heer Sluis, de voorzitter van de Raad van Bestuur, een toespraak waarin hij de leden opriep om hun verantwoording naar de coöperatie na te komen.

85% van de leden van CONO Kaasmakers doen mee aan het programma. De groep die niet deelneemt zijn voor het overgrote deel melkveehouders die binnen nu en vijf jaar besluiten te stoppen met hun bedrijf. Factoren die een rol spelen bij de betrokkenheid zijn: vertrouwen in de Raad van Bestuur en de directie van de coöperatie en trots (dat de melk afkomstig van het bedrijf in Beemster kaas zit). Een andere maatstaf waaraan je kunt zien dat melkveehouders betrokken zijn is de mate waarin er reacties verschijnen na artikelen in het ledenblad Contact. Ook is er een hoge opkomst bij de Algemene Leden Vergadering (ongeveer 50%). De heer Sluis geeft aan dat dit normaal gesproken alleen gebeurt in tijden dat het slecht gaat met de coöperatie (interview Sluis, 2008). CONO Kaasmakers zoekt ook de betrokkenheid op bij de melkveehouders. Het wil toegroeien naar melkveehouders die ambassadeurs zijn van Beemster kaas. De ambassadeurrol houdt in dat deze bedrijven uitgroeien tot bedrijven die rondleidingen gaan aanbieden.

### **7.10 Aanwezige belangen**

Doordat leden de mogelijkheid hebben om bijvoorbeeld de directeur te benaderen bij vragen en/of opmerkingen, is er bij CONO Kaasmakers minder sprake van een agency probleem. Het onderwerp belangenverschillen is in de interviews met melkveehouders ook aan de orde gesteld. Hieruit komt naar voren dat er vertrouwen aanwezig is in genoeg samenhang tussen de leden, de Raad van Bestuur en het management. De Raad van Bestuur of het management zal niets doen waar de leden niet volledig achter staan. Het belangrijkste 'belangenverschil' in de afgelopen tijd deed zich voor toen in het jaar 2007 de kwantumtoeslag werd opgeheven. De kwantumtoeslag hield in dat melkveehouders een toeslag kregen in verhouding met de melk die werd geleverd aan de fabriek. Redenen voor afschaffing vormden dat de aanvoer in hoeveelheid melk naar de fabriek is toegenomen, daarnaast wilde de coöperatie benadrukken dat de kwaliteit van het product belangrijker is dan de hoeveelheid van melk. Dit zorgde voor wat ophef, maar na een uitleg hadden leden hier ook begrip voor (interview Sluis, 2008). Op het gebied van informatiedeling geeft één van de melkveehouders aan dat zij als grondstofleveranciers nu eenmaal geen zicht hebben op het proces van vermarkten en dus de bijbehorende kosten voor marketing. Hierdoor moet er gewoon een bepaalde mate van vertrouwen bij de leden aanwezig zijn dat de beslissingen die worden genomen inderdaad de juiste beslissingen zijn voor alle leden.

### **7.11 Samenvatting CONO Kaasmakers en Caring Dairy**

Uit de casestudie van coöperatie CONO Kaasmakers en Caring Dairy komt een aantal belangrijke punten naar voren:

- De omslag naar een merkenstrategie heeft ervoor gezorgd dat CONO Kaasmakers wordt gekenmerkt als een coöperatie met een focusstrategie. Met de focusstrategie richt de coöperatie zich op het hogere prijssegment en probeert voorop te lopen ten opzichte van concurrenten.
- De systeeminnovatie Caring Dairy betreft een innovatie waarbij alle leden betrokken zijn. De leden hebben bij de Algemene Leden Vergadering toestemming kunnen geven voor Caring Dairy. Deze betrokkenheid van de leden bij de instemming is een stimulans dat de leden bereid zijn om mee te werken aan deze innovatie.

- De belangrijkste redenen waarom de melkveehouders bereid zijn om investeringen te doen zijn: afzetzekerheid en de bijbehorende uitbetalingszekerheid en de binding met het product Beemster kaas. De samenwerkingspartner Ben & Jerry's ziet op dit vlak hetzelfde voordeel, wat hen weer vertrouwen geeft om te investeren in deze innovatie.
- De ledenbetrokkenheid bij de coöperatie wordt gezien als een belangrijke factor in de deelname bij Caring Dairy.
- Door de kleine afstand tussen leden en de coöperatie, is er nauwelijks een agency probleem.

## 8 Case The Greenery – Tommies

In dit hoofdstuk wordt de casestudie weergegeven over coöperatie The Greenery en de systeeminnovatie Tommies. Na kort in te gaan op het type coöperatie en de geschiedenis, wordt er een beschrijving worden gegeven van de case Tommies. Vervolgens vindt er aan de hand van de onderwerpen die in de literatuurstudie aan bod zijn gekomen een verdere analyse plaats.

### 8.1 Schets van coöperatie The Greenery

The Greenery is een coöperatie met ongeveer 1250 telers van groenten, fruit en paddenstoelen. Het is de grootste voedingstuinbouwcoöperatie van Europa (Greenery, 2007). Binnen de groente en fruit wordt 85% afgezet door coöperaties (Duponcel, 2006)). Het beleid van The Greenery richt zich op de volgende pijlers: voedselveiligheid, duurzaamheid, innovatie en logistieke efficiëntie (The Greenery, 2007). The Greenery is ontstaan uit een fusie van negen groente-, fruit- en paddenstoelencoöperaties. De fusie was een reactie op de marktontwikkelingen. Het was eenvoudiger efficiëntievoordelen te behalen op de gebieden logistiek en verkoop door middel van een fusie. Sinds vele jaren was de veiling de manier om groente-, fruit- en paddenstoelen te verhandelen. De telers brachten hun producten naar de veiling, met behulp van de veilingklok kochten vervolgens de handelaren de producten die het vervolgens weer doorverkochten aan retailers. Er ontstond steeds meer ontevredenheid over het veilingstelsel, zowel bij de verkopers als de kopers. Het grootste nadeel was dat er geen mogelijkheid was om informatie uit te wisselen tussen producent en koper. Zeker naarmate er meer oog kwam voor verschil in kwaliteit en productvariëteit. Andere nadelen waren lage prijzen, ontevredenheid bij grote klanten en inefficiëntie in logistiek. De fusie tussen de negen coöperaties tot een marketingcoöperatie was bedoeld om een oplossing te bieden voor de genoemde nadelen (Bijman, 2002a).

### 8.2 The Greenery en het financieringsmodel

The Greenery is een coöperatie met het vennootschapsmodel. Dit houdt in dat er een juridische scheiding is tussen de coöperatie en de onderneming. Coöperatie The Greenery u.a. is de enige eigenaar van The Greenery B.V. De vennootschap heeft aandelen A en cumulatief preferente aandelen B uitgegeven. Beide aandelen zijn eigendom van de coöperatie. De aandelen B zijn in het leven geroepen om een deel van de aandelen te kunnen certificeren. Dit is ten gevolge van de fusie gedaan om het vermogensverschil tussen de 9 fusierende veilingen op te lossen en de fusie mogelijk te maken. Een aandeel geeft recht op zeggenschap en dividend. Het certificeren van een aandeel houdt in dat zeggenschap en het recht op dividend zijn gesplitst. De zeggenschap van aandelen A en B zijn volledig in handen van coöperatie The Greenery. Ook het recht op dividend van aandelen A ligt bij coöperatie The Greenery. Het recht op dividend van aandelen B ligt bij de certificaathouders. Er worden geen nieuwe aandelen B meer uitgegeven, maar er is nog wel handel mogelijk in certificaten van aandeel B. De handel vindt plaats via een website, onderhands. Dat wil zeggen, alleen leden kunnen certificaten kopen van leden of oud-leden. Na bedrijfsbeëindiging kun je de certificaten binnen tien jaar verkopen. Bij een andere reden dan bedrijfsbeëindiging, moeten de certificaten voor het einde van het betreffende jaar worden verkocht (interview Bos, 2008).

Door de aankoop van diverse handelshuizen heeft The Greenery geen vrije uitkeerbare reserves. Het gevolg hiervan is dat er geen dividend kan worden uitgereikt. Dit leidt er toe dat de handel in certificaten op aandelen B nauwelijks actief is (interview Bos, 2008). Als The Greenery volgens tabel 5 moet worden ingedeeld in een categorie, kan de coöperatie het beste worden vergeleken als een investeringsmodel met interne investeerders. Leden zijn verplicht om één procent van hun omzet, door middel van hun liquiditeitsbijdrage, bij te dragen in de verplichte ledenlening. Deze staat voor acht jaar

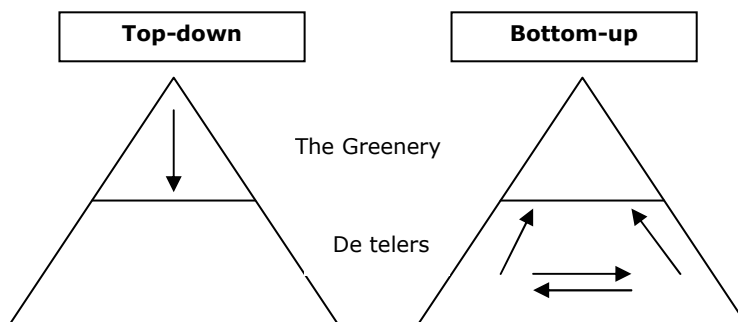
vast en wordt daarna uitgekeerd op de vrijwillige ledenlening. De ledenlening is een belangrijk onderdeel van het garantievermogen van The Greenery B.V.

### 8.3 The Greenery en het innovatiebeleid

Innovatie is een belangrijk speerpunt binnen The Greenery. In 2006 is er een speciaal innovatieteam opgestart. Het doel is de ontwikkeling van nieuwe rassen en producten, verbeterde techniek en betere procesbeheersing, verbeterde verpakking en het creëren van nieuw product-markt combinaties. The Greenery heeft als rol bij innovatieve projecten om kennis samen te brengen en begeleiding aan te bieden bij de teelt en de bijbehorende processen (The Greenery, 2006b).

De innovaties vinden op verschillende niveaus plaats, zowel op productniveau als op procesniveau. Bij procesinnovaties gaat het om innovaties ten behoeve van sortering, transport, oogst hulpmiddelen, teeltsystemen en gewasbescherming. Er kan niet worden gezegd dat óf product óf proces innovaties de overhand hebben.

In figuur 10 is te zien dat innovatie bij The Greenery op twee manieren plaatsvindt



Figuur 10 Innovatiebeleid (bron: Greenery, 2006a)

De innovaties die top-down plaatsvinden komen tot stand door initiatieven vanuit de afdeling marketing & verkoop. Vinden de innovaties bottom-up plaats, dan ligt het initiatief bij de telers en de veredelaars of de afdeling Sourcing. De innovaties komen afwisselend tot stand van zowel telers als de afdeling marketing en verkoop. Klanten vragen continu om vernieuwing bij het aanbod. "Hierbij is het niet slagen van een nieuw product soms ondergeschikt aan het onderscheidende vermogen wat met de introductie is getoond" (interview Van Dongen, 2008).

Pieter van Dongen, de innovatiemanager bij The Greenery, is aangesteld om de communicatie tussen telers en de coöperatie beter te laten verlopen. Voornamelijk in het verleden gebeurde het nog wel eens dat een teler The Greenery benaderde met een idee in een ver gevorderd stadium. Vervolgens moest de teler worden teleurgesteld dat The Greenery het initiatief niet kon ondersteunen (bijvoorbeeld vanwege te weinig mogelijkheden in de markt). Een andere situatie is dat The Greenery met een initiatief komt en hiervoor bepaalde telers benadert. Het selecteert dan bewust een aantal telers op basis van een aantal criteria (bijvoorbeeld flexibiliteit, locatie, kwaliteit etc.). Het kan dus voorkomen dat een teler heel graag wil deel uit maken van een innovatie, maar niet geselecteerd wordt. Er kunnen dus twee situaties zich voordoen waardoor er een spanningsveld gecreëerd wordt, namelijk het niet ondersteunen van een initiatief of door de selectie van telers bij een bepaald innovatief project. Bovenstaande benadrukt het belang van een goede communicatie tussen telers en de coöperatie.

Binnen The Greenery is er op verschillende manieren financiële ondersteuning mogelijk. Zo is er sinds 1996 de zogenaamde GMO-subsidie, de Gemeenschappelijke

Marktordening groente en fruit. De GMO-subsidie is in het leven gebracht om een betere aansturing van vraag en aanbod te creëren. Het Productschap Tuinbouw is de uitvoerende organisatie en beoordeelt en controleert de aanvragen. Doelen van de GMO-subsidie zijn: kwaliteitverbetering, verhoging handelswaarde, verkoopbevordering, ontwikkeling biologische productiekolom en milieuvriendelijkheid. Het zijn alleen de telersverenigingen die in aanmerking komen voor de GMO-subsidie. De vergoeding kan oplopen tot maximaal 50% van de totale kosten van het project en 4,1% van de gezamenlijke omzet. Alvorens de vergoeding te krijgen, moet het projectplan worden goedgekeurd (Productschap Tuinbouw, 2008). Een voorwaarde bij de GMO-subsidie is dat de teler wel een aantal jaren aan de telersvereniging is verbonden. Als de subsidie een hoog bedrag is, is dit een garantie dat de teler bij coöperatie The Greenery blijft.

Ook is er het zogenaamde productfonds. Het productfonds kan gezien worden als een heffing over het product (wordt ingehouden bij de uitbetaling). Het productfonds kan gebruikt worden voor productonderzoek (een voorbeeld is residuonderzoek), maar er kunnen ook innovaties van betaald worden (interview van Dongen, 2008).

#### **8.4 Systeeminnovatie 'Tommies'**

In 2005 heeft teler Marrewijk van Mil het concept Tommies ontwikkeld. De Tommies staan ook wel bekend als mini snoeptomaatjes met een clown op de verpakking (figuur 11). De oorsprong van de snoeptomaatjes ligt in Japan, bij zaadbedrijf Sakata. Marrewijk van Mil is lid van coöperatie The Greenery. The Greenery draagt voornamelijk de zorg over de verkoop van de Tommies. Met Tommies speelt het bedrijf in op de behoefte om een bijdrage te leveren aan de gezondheid van kinderen. Het concept Tommies kan worden gezien als een systeeminnovatie. De zaadproducent, de teler en de coöperatie moeten allen verschillende aanpassingen doen om vervolgens het product tot een succes uit te laten groeien. De Tommies teler was al in een ver gevorderd stadium alvorens The Greenery te betrekken bij het innovatieve project. Marketing is een hobby van teler Van Mil en hij vond het leuk zich hierin te verdiepen. Voor teler Van Mil was de gezamenlijke kracht een reden om zich te bundelen met The Greenery (interview van Mil, 2008). Vanaf toen bestond de samenwerking uit het verder professionaliseren van het initiatief. De kracht van The Greenery zit hem in een compleet assortiment en goede logistieke mogelijkheden. Van Mil: "The Greenery kan een goede regie maken tussen de teler en de klant". In het geval van de Tommies, ligt de exclusiviteit bij teler Marrewijk van Mil.



Figuur 11 Tommies (Tommies, 2008)

Het areaal snoeptomaatjes is gegroeid van één hectare naar elf hectare. Van de elf hectare, wordt acht hectare verzorgd door collega-tomatenteler de Driemaster. Op het bedrijf zijn er 50 medewerkers en 6 ZZP-ers in dienst. Voor van Marrewijk en Mil was het een bewuste keuze om te intensiveren met Tommies. In 2006 zijn er zes miljoen verpakkingen van 80, 125 en 250 gram afgeleverd in Nederland en Duitsland. Hiervoor zijn er 18 verschillende verpakkingen en 6 machines. Inmiddels zijn er ook binnen het Tommies concept snoep-komkommertjes en snoeppaprikaatjes beschikbaar. Tommies is verkrijgbaar in vrijwel alle groentewinkels en in snoepautomaten op scholen. Voor Duitsland is een speciale lijn ontwikkeld onder de naam 'Tomaten-Zwerge'. Teler Marrewijk van Mil heeft diverse onderscheidingen gewonnen met het concept Tommies; de Nationale Tuinbouw Ondernemersprijs, Greenery teler van het jaar, Grower of the World en Weekblad-G&F teler van het jaar (Boonenkamp, 2008).

Na het succes in de detailhandel moet nu het succes voortkomen uit de supermarkt. Een risico dat hierbij naar voren komt is dat het een bulkproduct wordt. Retailers kunnen gaan kiezen voor producten uit Marokko, ook daar kan steeds beter jaarrond worden geproduceerd, tegen een lagere prijs.

Er kwam al even naar voren in dit hoofdstuk dat The Greenery een afweging maakt welke innovatieve projecten worden ondersteund. Deze afweging wordt gebaseerd op marktontwikkelingen. Deze afweging kan bij telers spanningen opleveren. Ook kan de vraag naar voren komen wat het nu oplevert voor een komkommerteler als The Greenery het Tommies project ondersteunt. Het gevolg is dat het rendement voor de coöperatie in zijn geheel omhoog gaat, doordat er in totaal minder bulk verkocht wordt door de coöperatie en doordat de coöperatie zich met een gedifferentieerd productenpakket weet te positioneren. Maar dit blijft lastig uit te leggen aan de telers. Telers hebben belang bij het succes van de coöperatie, dus investeringen in innovatieve projecten worden kritisch gevolgd. In een particuliere onderneming is er minder sprake van dit soort discussies. De onderneming bepaalt in het geval van een innovatief project welke telers erbij betrokken worden, daar is geen discussie over mogelijk.

### **8.5 Andere systeeminnovaties**

Naast het Tommies project zijn er andere voorbeelden van systeeminnovaties binnen The Greenery te beschrijven. Systeeminnovaties komen binnen The Greenery regelmatig voor. Het systeemkarakter uit zich als volgt: er is vaak een driehoeksverhouding tussen de zaadproducent, de teler en de coöperatie. Soms is de eindklant ook in het contract vastgelegd. De zaadhandelaar veredelt het zaad, de producent produceert het nieuwe product en de coöperatie speelt hier op in met ideeën voor marketing en begeleidt bij de afzet van het product. Alle partijen doen hiervoor de nodige investeringen. Bij de systeeminnovaties valt te denken aan de volgende voorbeelden:

- De aromio-lijn  
Dit zijn een aantal groente en fruit producten met een hoog zoetgehalte en een aromatische smaak.
- Santessa  
Deze producten bevatten een natuurlijk gehalte aan gezonde inhoudsstoffen
- Tradizionale  
Een tomatenlijn met een authentieke uitstraling.
- Milde Spruit  
Een spruit met een van nature minder bittere smaak
- Rode spitskool  
Het is een kruising tussen rode kool en spitskool.
- Komprima  
Komkommers van een premium kwaliteitssegment.

(The Greenery, 2006b)

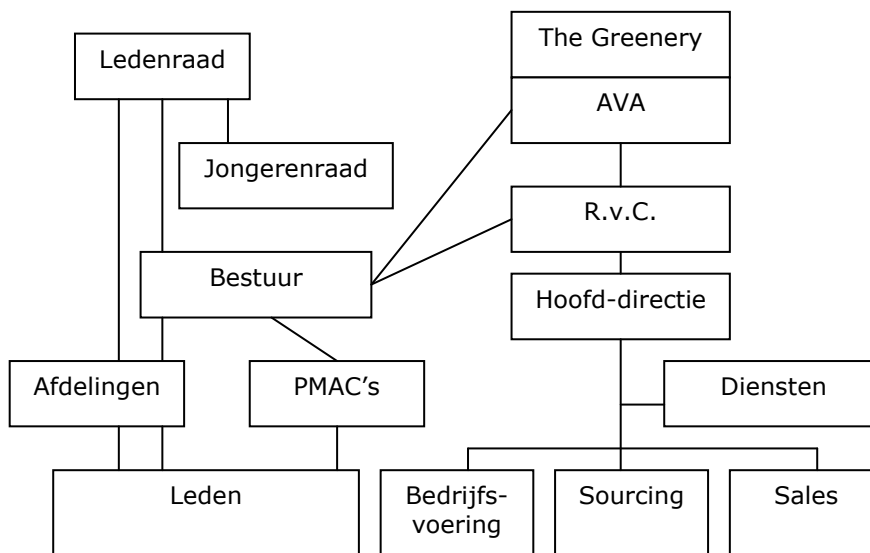
### **8.6 De besluitvorming**

In 2006 is de naam van Coöperatie VoedingsTuinbouw Nederland veranderd in coöperatie The Greenery u.a. De onderneming The Greenery B.V. is voor 100% eigendom van coöperatie The Greenery u.a. De leden worden vertegenwoordigd in zeven regionale afdelingen. Iedere regionale afdeling kiest een afdelingsbestuur. De afdelingsbestuursleden kiezen samen zeven afgevaardigden die samen de Ledenraad vormen. De ledenraad is het hoogste bestuurlijke orgaan binnen coöperatie The Greenery. Vervolgens benoemt de ledenraad de afgevaardigden voor het bestuur van de coöperatie (zeven personen). Het bestuur behartigt de belangen van de leden, maar is tegelijkertijd ook de Raad van Commissarissen en houdt dus toezicht op de directie. De Raad van Commissarissen heeft naast de bestuursleden drie externe leden (leden die niet van de coöperatie afkomstig zijn). De hoofddirectie bestaat uit een algemeen directeur



en een financieel directeur. De directie geeft leiding aan de operationele activiteiten binnen de coöperatie. Het management van de onderneming heeft haar eigen verantwoordelijkheid, namelijk om de onderneming dagelijks te leiden. Management en bestuur hebben hun eigen verantwoordelijkheid, het bestuur heeft geen rol in de dagelijkse aansturing van de onderneming daarvoor heeft ze het management (de directie) benoemd. Voordat er gekozen werd voor de huidige structuur, kwam de onderneming The Greenery steeds meer op afstand te staan van de coöperatie (interview Ammerlaan, 2008).

Ten slotte beschikt The Greenery over een Jongerenraad, deze bestaat uit zeven jonge leden in de leeftijd van 18 tot en met 32 jaar. Tot de taken behoort onder andere het geven van advies aan het bestuur, het behartigen van de belangen van de jonge leden en het bevorderen van de betrokkenheid van jonge leden (The Greenery, 2007). De structuur van de organisatie is te zien in figuur 12. Er zijn twee lijnen te zien vanaf het bestuur, één daarvan naar de Algemene Vergadering voor Aandeelhouders en de ander naar de Raad van Commissarissen. Dit betekent dat de zeven telers uit het bestuur ook gezamenlijk de AVA en de R.v.C vormen (aangevuld met drie externen).



Figuur 12 Organisatiestructuur The Greenery (interview Bos, 2008)

Tot The Greenery behoort ook een aantal dochterondernemingen. Deze dochterondernemingen hebben geen zeggenschap in de coöperatie. The Greenery heeft wel zeggenschap in de dochterondernemingen. Hoe groot de zeggenschap is, verschilt per dochteronderneming.

Doordat er binnen The Greenery sprake is van een splitsing tussen coöperatie The Greenery en de onderneming The Greenery, kan in dezelfde onderverdeling de besluitvorming worden besproken. De democratische besluitvorming binnen coöperatie The Greenery zorgt voor een bepaalde mate van betrokkenheid onder de leden. Deze betrokkenheid is nodig om de diversiteit van de leden tot een geheel te brengen. Uit de interviews komt niet naar voren dat dit in relatie staat met systeeminnovaties. Maar hiervoor is een verklaring te vinden. De reden zit hem in het feit dat de systeeminnovaties op een andere manier georganiseerd zijn in vergelijking tot CONO Kaasmakers. De innovatie bij CONO Kaasmakers is een innovatie waarbij alle leden betrokken zijn bij de besluitvorming om wel of niet de innovatie te laten door te gaan. Bij Tommies, betreft het een overeenkomst tussen de teler, de zaadproducent en de coöperatie. De leden worden bij deze innovatie niet op collectief niveau betrokken bij de besluitvoering om Tommies te ondersteunen of niet. Ondertussen hebben de investeringen die bijvoorbeeld door de coöperatie worden uitgevoerd ook invloed op de prestatie van de totale coöperatie. Dus leden die niet direct betrokken zijn bij de

innovatie, zijn indirect betrokken. Het succes van het Tommies concept moet de prestatie van de coöperatie positief beïnvloeden. De coöperatie kan met deze innovatie een deel van de aanvoer van producten van leden afzetten onder een hoger prijssegment. Uit de interviews kwam wel naar voren dat leden die bijvoorbeeld interesse hebben in bestuurlijk actief zijn, vaak ook de mensen zijn die zich breder oriënteren.

Op het niveau van de onderneming The Greenery kunnen de producenten instemming geven via de PMAC's, de productmarkt advies commissies. De PMAC's spelen binnen The Greenery een belangrijke rol, de PMAC kan als het bestuur worden gezien van telergroep. Per productgroep is er sprake van een PMAC (waar telers zitting in hebben). Zij bepalen per product de bepalende factoren en de bijbehorende invloed op prijs. De productmarkt adviescommissie is ook te zien in het organogram. De frequentie van de PMAC bijeenkomsten ligt niet vast. De frequentie is seizoensgebonden en hangt af of er belangrijke (actuele) zaken aan de orde moeten komen. Ook bestaan er voor paprika en komkommer innovatie commissies. Zij komen met ideeën, proberen in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en bespreken de voortgang van projecten. In de commissies zitten tussen de vijf en acht telers, de aanbodmanager en de innovatiemanager (interview Van Dongen, 2008).

### **8.7 Transactiespecifieke investeringen**

Een systeeminnovatie kan pas slagen als de betrokken partijen de juiste aanpassingen/investeringen doorvoeren. Hier komen voor de betrokken partijen risico's bij kijken. In het geval dat The Greenery met een initiatief komt, is het meer voor de hand liggend dat de exclusiviteit van een innovatie bij The Greenery ligt. In het geval dat een teler met een initiatief bij The Greenery komt, is dit minder waarschijnlijk, maar wil de coöperatie graag de exclusiviteit in handen houden. Als een teler met een nieuw product komt, komen er verschillende investeringen naar voren. Hierbij valt te denken aan nieuwe kwaliteitsvoorschriften, nieuwe verpakking etc. Kortom er zijn allerlei investeringen nodig. Om te voorkomen dat een teler zijn lidmaatschap opzegt en dat The Greenery achterblijft met de uitgevoerde investeringen is het van belang dat de exclusiviteit bij The Greenery ligt. Dit is nog meer van belang omdat de investeringen die The Greenery doet, wel verantwoord moeten worden naar andere telers. Een oplossing hiervoor biedt het maken van goede afspraken tussen teler en de coöperatie. Deze afspraken over investeringen kunnen worden vastgelegd in een contract. Dus mocht het contract worden verbroken, dan zijn de investeringen gewaarborgd. De contracten zijn extra van belang omdat in vergelijking tot de zuivelsector, de groente en fruit sector minder afhankelijk is van de coöperatie. De oorzaak hiervoor is dat producenten eindproducten in hun handen hebben (er is wel sprake van een beperkte houdbaarheidsdatum). Daardoor is het risico groter dat een teler besluit over te stappen. Voor The Greenery is de afweging om bepaalde investeringen te doen afhankelijk van de volgende factoren: een geschreven plan met daarin de opbrengsten en kosten, een tijdsplanning en de kans van slagen. Uit de interviews zijn verschillende factoren naar voren gekomen die bepalend zijn voor een teler bij het wel of niet samenwerken met The Greenery. De samenwerking houdt in dat de teler bereid is tot het doen van investeringen. De volgende factoren kwamen naar voren: uitbetaalprijs, afnamezekerheid, betalingszekerheid, de ondersteuning, de logistieke mogelijkheden die The Greenery biedt en het klantcontact van The Greenery. De heer Bos vat het als volgt samen: "Degene bij de coöperatie geloven er in dat ze gezamenlijk meer kunnen bereiken dan in hun eentje verder te gaan of bij een handelspartij aan te sluiten". (interview Bos, 2008).

Pieter van Dongen verduidelijkt nog eens waarom die ondersteuning en het klantcontact waarover The Greenery beschikt van belang is. Hij geeft aan dat de supermarkt in de afgelopen jaren een steeds belangrijkere rol is gaan spelen, de rol van de groentespeciaalzaak is juist van afnemende invloed. Wil de teler een initiatief groot maken, is hij dus tot op grote hoogte afhankelijk van de supermarkt, en The Greenery

heeft de contacten met de supermarkten. The Greenery is hier ook bewust op gaan inspelen. The Greenery speelt een steeds belangrijker rol bij het invullen van het groente- en fruitschap van de supermarkt (interview Van Dongen, 2008). Deze rol kan worden omschreven als dienstverlening. Dit houdt in dat er een rol is gecreëerd bij het category-management voor supermarkten. De teler en de klant kunnen hiermee gezamenlijk de prestatie tot een hoger niveau brengen. Nog een kenmerk van de verbreding van de dienstverlening vormt de bouw van het versdistributiecentrum voor Plus Retail in Barendrecht. Dit betekent dat een dochteronderneming van The Greenery, den Hollander, alle supermarkten van Plus gaat voorzien van het versassortiment.

### **8.8 Productoriëntatie**

De leden van coöperatie The Greenery hebben afzetzekerheid, de zekerheid dat coöperatie The Greenery alle producten afneemt. In 2006 is er een speciaal innovatieteam opgezet, verder is The Greenery ondersteuning gaan aanbieden bij de invulling van het supermarktschap. Het gevolg is dat kan worden gezegd dat The Greenery meer de focus heeft liggen bij het zoeken van kansen in de markt, dan alleen maar zich bezighouden met de afzet van de producten van leden. Ook worden er ideeën door de leden zelf opgepakt. Er kan worden geconcludeerd dat The Greenery niet alleen een productoriëntatie heeft, maar ook een marktoriëntatie.

### **8.9 Ledenbetrokkenheid**

De betrokkenheid met de coöperatie verschilt per teler. Er is een grote verscheidenheid tussen de telers. Er zijn verschillende factoren van invloed op de betrokkenheid. Dit wordt allereerst veroorzaakt door de verschillende productgroepen die deel uitmaken van de coöperatie. Binnen de productgroepen is er ook een groot verschil, er zijn kleine telers, maar er zijn ook grote telers met bijvoorbeeld een omzet van 25 miljoen. Als producent ligt de focus bij het product dat je teelt. Sommige productgroepen zoals kool en appels zijn bewaarproducten. Bij andere productgroepen is er dagelijks contact nodig met de coöperatie. Een tweede factor is dat het ene product meer creativiteit toe laat dan het andere, wat zou betekenen dat het meer ruimte overlaat tot innovaties. Dit betekent meer samenwerking met de coöperatie. Een andere factor is de mate van concurrentie. Bij de glasgroenten zijn er veel andere handelspartners beschikbaar, dit is voor hen een reden om meer in onderhandeling te gaan met de coöperatie.

In de verschillende productgroepen zijn ook verschillen waar te nemen. Een teler kan zich individueel opstellen tegenover de coöperatie, maar het kan zich ook verenigen in een telersvereniging. Dit heeft ook invloed op de communicatie van The Greenery. Een telersvereniging kan meer macht hebben. Juist in het aantal telersverenigingen is een toename te zien. Het karakteristieke aan deze telersverenigingen is dat er samengewerkt wordt aan kwaliteit, productpromotie, koeling en logistiek. Voor The Greenery betekent de samenwerking met de telersverenigingen dat er verder in de keten gekeken wordt. En omdat de telers zich verenigen, betekent dit voor The Greenery dat er in de samenwerking (en communicatie) minder partijen betrokken zijn. De telers kijken niet alleen meer naar hun eigen product. In 2007 zijn er zes nieuwe telersverenigingen bij gekomen (The Greenery, 2007). Bij de telersverenigingen ontstaat soms ook concurrentie. Een bepaalde telersvereniging mag bijvoorbeeld leveren aan een supermarkt in een hoger prijssegment, een concurrent telersvereniging die aan een discount supermarkt levert zou ook graag willen leveren aan de supermarkt in het hogere prijssegment. Hierbij gaat het om veel geld, en de verschillende supermarkten hebben verschillende eisen. Hier kan het onderscheid in zitten. Een bepaalde telersvereniging kan net flexibeler zijn in transport, waardoor het meer geschikt is om aan een de betreffende supermarkt te leveren. Volgens van Dongen (2008): "het is een uitdaging de telers te plaatsen bij de retailers waar zij het beste passen". Samengevat kan er worden gezegd dat de telers verenigd in een telersvereniging soms meer 'druk' uit kunnen oefenen op de coöperatie. Dit kan wel eens spanningen opleveren. In het ergste geval kan een

telersvereniging het lidmaatschap opzeggen. Voor The Greenery betekent dit een niet compleet assortiment, terwijl juist het kunnen aanbieden van een compleet assortiment één van de sterkte punten is van de coöperatie.

De ledenbetrokkenheid binnen The Greenery is anders dan bij CONO Kaasmakers. Er kan niet worden geconcludeerd dat de ledenbetrokkenheid een rol speelt bij de implementatie van een innovatie. Een teler heeft andere redenen waarom het bereid is tot investeringen te doen (zie 8.7). Een mogelijke oorzaak is dat de telers van The Greenery beschikken over eindproducten. In vergelijking tot de zuivel zijn de producenten afhankelijk van de coöperatie, omdat de coöperatie de grondstof verwerkt tot een eindproduct. De afhankelijkheid heeft te maken met economische factoren die vervolgens de ledenbetrokkenheid beïnvloedt (zie hoofdstuk 2.8). Doordat de telers over eindproducten beschikken kunnen zij zelf via de teelt differentiatie toepassen in het eindproduct. Dit verklaart waarom telers zelf met initiatieven kunnen komen.

De ledenbetrokkenheid hoeft dan niet zo'n duidelijke rol te voeren bij het implementatieproces zoals bij CONO Kaasmakers, maar is ook zeker niet onbelangrijk. Juist vanwege de grote diversiteit van de leden is het van belang om de leden bijeen te houden. De coöperatieve ideologie (waarbij gelijkheid een belangrijke rol speelt) is een factor die de ledenbetrokkenheid beïnvloedt (paragraaf 2.8). Dit maakt het voor coöperatie The Greenery niet eenvoudig om bepaalde telers te selecteren of bepaalde telers te ondersteunen bij een innovatie die potentie biedt. Blijkbaar is er een bepaalde ledenbetrokkenheid bij The Greenery waardoor de telers deze investeringen accepteren.

### **8.10 De aanwezige belangen**

Zoals al eerder naar voren kwam is The Greenery een coöperatie met een grote diversiteit onder de leden. Dit uit zich in het type teler (producenten die zich willen onderscheiden van de rest of juist gaan voor efficiëntie), de verschillende productgroepen en de telersverenigingen. Naast de producten van de leden, worden er ook producten aangekocht die niet afkomstig zijn van de leden. De diversiteit onder leden en het aankoopbeleid van de coöperatie kan leiden tot uiteenlopende belangen. Dit betekent dat de agency kosten omhoog gaan. Het is voor het bestuur/directie minder eenvoudig om het beleid te voeren dat gewenst is onder de leden. Zo kan er onbegrip bij leden ontstaan waarom het ene innovatieve concept wel wordt ondersteund, maar het andere concept niet. Ook kan er bij een teler achterdocht ontstaan als er ook producten worden aangekocht, naast de producten die door leden wordt geleverd. Leden kunnen zich afvragen waarom deze aankoop plaatsvindt, terwijl The Greenery hier soms toe genooddaakt is. Voor The Greenery is het niet eenvoudig om aan leden uit te leggen dat men altijd ten gunste van leden handelt. De leden zullen zich soms moeten neerleggen bij een besluit en dit besef is er ook wel. Zo gaf teler Van Mil van de Tommies aan dat als je lid bent van een coöperatie je weet dat je uiteindelijk het beleid zal moeten volgen dat wordt gevoerd door een coöperatie (interview Van Mil, 2008).

Binnen het agency-probleem speelt er naast belangenverschil nog een andere factor een rol, namelijk de informatie-asymmetrie. Om dit te voorkomen speelt communicatie een belangrijke rol. The Greenery werkt toe naar een kostenmaker-kostendrager systeem. Hierbij moet er transparantie worden gecreëerd naar alle telers toe. Een eerste stap in die richting is gecreëerd met het individuele uitbetaalsysteem. Sinds 2007 hanteert The Greenery een individueel uitbetalingssysteem voor de productgroepen komkommer, paprika, aubergine, paddenstoelen, prei, bloemkool en komkommer. De prijs voor producten wordt door verschillende factoren beïnvloed, deze factoren zijn samen te vatten in marktcomponenten en kostencomponenten. Voorbeelden van marktcomponenten zijn aanbodprognose, klantgerichtheid, flexibiliteit en betrouwbaarheid. Voorbeelden van kostencomponenten zijn verladingswijze, bereikbaarheid, transport en efficiëntie van de verlading. Uiteindelijk betekent het individuele uitbetalingssysteem dat telers individuele prijs- en leveringsafspraken maken

en dit vastleggen via een overeenkomst. Een voorbeeld is als een teler flexibel is om zijn product in verschillende verpakkingen te leveren. Voor deze flexibiliteit wordt hij beloond. Voor de invoering van het individuele uitbetaalsysteem werd hier geen onderscheid in gemaakt.

De transparantie moet de informatie-asymmetrie voorkomen. Ook speelt The Greenery hier op in door het aanstellen van relatiemanagers. Zodat er goed contact bestaat tussen de teler en de coöperatie. En als laatste punt is het van belang om voldoende te communiceren naar de leden toe.

### **8.11 Samenvatting The Greenery en Tommies**

De volgende belangrijke punten zijn naar voren gekomen tijdens de casestudie van The Greenery en Tommies:

- Het vennootschapsmodel bij coöperatie The Greenery betekent dat het management de ruimte heeft om de onderneming The Greenery BV te leiden.
- De telers binnen de groente en fruitsector beschikken over eindproducten. Dit stelt de telers in de mogelijkheid om meer te zoeken naar differentiatie in het eindproduct. Wat leidt tot meer systeeminnovaties.
- Dat leden instemming hebben bij de besluitvorming van coöperatie The Greenery heeft geen invloed op de implementatie van systeeminnovaties. Dit komt door de structuur van de systeeminnovaties zoals die binnen The Greenery voorkomen.
- De bereidheid tot het doen van investeringen voor systeeminnovaties bij de telers heeft te maken met afzet zekerheid en uitbetaal zekerheid, de ondersteuning die de coöperatie biedt en het netwerk waarover de contacten en de kennis van de coöperatie. Verder kan geconcludeerd worden dat telers beschikken over eindproducten en daardoor minder afhankelijk zijn van de coöperatie. Omdat er ook telers met een innovatief idee komen, is het ook van belang te weten wat voor coöperatie The Greenery bepalende factoren zijn in de keuze te investeren in systeeminnovaties of niet. De bepalende factoren zijn: een geschreven plan met daarin de opbrengsten en kosten, een tijdsplanning en de kans van slagen.
- Er bestaat een grote verscheidenheid onder de betrokkenheid van de telers. Een belangrijke oorzaak hiervoor zijn de verschillende productgroepen. Ledenbetrokkenheid speelt geen rol bij de implementatie van een innovatie. De betrokkenheid binnen The Greenery is anders dan bij CONO Kaasmakers. Er kan niet worden geconcludeerd dat de ledenbetrokkenheid een rol speelt bij de implementatie van een innovatie. Wel speelt de ledenbetrokkenheid een belangrijke rol in het bewaren van de eenheid onder de leden, dit maakt het voor The Greenery mogelijk bepaalde innovatieve ideeën te ondersteunen.
- Het agency probleem is aanwezig binnen The Greenery. De diversiteit onder leden en door het aankoopbeleid van de coöperatie kan leiden tot verschillende meningen. De leden zullen zich soms moeten neerleggen bij een besluit en dit besef is er ook wel. Een individueel uitbetalingssysteem voor de productgroepen is een belangrijke stap richting transparantie, wat de informatie asymmetrie doet afnemen.

## 9 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvragen. Ook kunnen de conceptuele modellen worden omgezet tot definitieve modellen.

### 9.1 Wat is de relatie tussen innovaties en de coöperatieve ondernemingsvorm?

Na het literatuuronderzoek zijn er hypothesen opgesteld. Deze hypothesen brachten verschillende kenmerken van de coöperatieve ondernemingsvorm in relatie met innovatie. In deze paragraaf wordt er per hypothese bekeken of de hypothesen zowel door de casestudies als door de enquête onder de experts worden bevestigd. De hypothesen die overblijven, geven inzicht in de relatie tussen de coöperatieve ondernemingsvorm en innovatie. In tabel 8 is een overzicht van de hypothesen te zien. De hypothesen zijn in verkorte vorm weergegeven. Vervolgens wordt er per hypothese een toelichting gegeven.

Hypothese	Bevestigd door experts	Bevestigd door casestudies	
		Greenery	CONO
1 Traditionele coöperaties richten zich meer op procesinnovaties	Ja	N.v.t.	Nee
2 Coöperaties die intern kapitaal kunnen genereren doen meer aan productinnovaties	Ja	Ja	N.v.t.
3 Coöperaties die extern kapitaal kunnen aantrekken doen meer aan productinnovaties	Ja	N.v.t.	N.v.t.
4 Een coöperatie is, in vergelijking tot een particuliere onderneming, meer risicomijdend	Ja	N.v.t.	N.v.t.
5 Beslissingen via consensus bevorderen implementatie van innovaties	Neutraal	Nee	Ja
6 Nieuwe coöperatieve besturingsmodellen geven meer ruimte aan productinnovaties	Ja	Ja	N.v.t.
7 Traditionele coöperaties hebben meer oog voor innovaties waar leden bijdrage leveren	Neutraal	Nee	Nee
8 Het geringe transactie-risico in een coöperatie vergroot de bereidheid tot het doen van transactiespecifieke investeringen.	Neutraal	Ja	Ja
9 De coöperatie vermarkt alleen producten afkomstig van leden en heeft daardoor een stimulans voor productgerelateerde differentiatie	Ja	Ja	Ja
10 De productoriëntatie leidt tot meer procesinnovaties	Neutraal	Nee	Nee
11 Ledenbetrokkenheid bij een coöperatie vergroot implementatie bij systeeminnovatie	Neutraal	N.v.t.	Ja
12 Coöperaties hebben minder last van het agency probleem waardoor implementatie eenvoudiger is.	Neutraal	Nee	Ja

Tabel 10 Overzicht beoordeling hypothesen

*Hypothese 1 Coöperaties met een traditioneel organisatiemodel, waarbij leden niet of nauwelijks bereid zijn tot het doen van risicovolle investeringen, richten zich meer op procesinnovaties.*

Hypothese 1 wordt wel bevestigd door de experts, maar niet door de casestudie. Bij CONO Kaasmakers blijkt dat een traditioneel coöperatief model niet direct hoeft te leiden tot meer procesinnovaties. Achteraf blijkt ook dat deze hypothese niet eenduidig is. Er staan eigenlijk twee verschillende onderdelen in de hypothese. Het eerste deel van de hypothese zegt: coöperaties met een traditioneel organisatiemodel. Het tweede deel stelt iets anders: waarbij leden niet of nauwelijks bereid zijn tot investeringen. Dit betekent dat de hypothese niet eenduidig is gesteld. Het tweede deel van de hypothese zou achterwege kunnen worden gelaten. Kortom deze hypothese kan niet worden bevestigd.

*Hypothese 2 Coöperaties waarbij leden bereid zijn tot extra investeren kunnen zich naast procesinnovaties ook richten op andere innovaties zoals productinnovatie.*

Hypothese 2 is bevestigd door de antwoorden van de experts en wordt bevestigd bij de casestudie bij The Greenery. Bij The Greenery hebben leden de verplichting om één procent van de omzet bij te dragen in een verplichte ledenlening. Daarnaast vinden er veel productinnovaties plaats. Één van de experts maakte de kritische opmerking dat de causaliteit anders ligt. Coöperaties die aan productinnovaties doen, gaan daar agressievere vormen van financiering bij zoeken en niet andersom. Dit betekent dat de causaliteit in zowel hypothese 1, 2 en 3 anders kan worden gezien, de hypothesen gaan namelijk alle drie over financieringsmodellen. Zie verder bij hypothese 3.

*Hypothese 3 Coöperaties die kapitaal kunnen aantrekken door externe investeerders, richten zich meer op differentiatie door middel van productinnovatie.*

Hypothese 3 is bevestigd door de enquête, maar is niet getest in de casestudies. Het is beter om hypothese 2 en 3 te herformuleren: "Meer productinnovatie gaat samen met een extra behoefte aan kapitaal. Extra kapitaal kan intern via de leden gegenereerd worden, maar ook via externe investeerders".

*Hypothese 4 Omdat het bestuur van een coöperatie voornamelijk uit leden bestaat die met hun inkomen voor een groot deel afhankelijk zijn van de coöperatie, zal het in vergelijking met een particuliere onderneming een strategie hanteren die meer risicomijdend is.*

De experts zijn het overtuigend eens met deze stelling. De hypothese heeft de hoogste score gekregen van alle hypothesen. Deze hypothese is niet getest bij de casestudie. De cases zijn niet geselecteerd om het risicogedrag te meten. Er is juist gekozen voor twee coöperaties die zich richten op (systeem)innovaties. Een conclusie die vanuit de casestudies wel kan worden gegeven is dat deze coöperaties niet risicomijdend zijn. CONO Kaasmakers wil voorop lopen (dit blijkt uit de missie) en The Greenery heeft innovatie als een van de belangrijkste pijlers in zijn strategie. Omdat deze hypothese niet kon worden getest in de praktijk en omdat de hypothese door de experts overtuigend is beantwoord, is er geen reden om deze hypothese te verwerpen. In hoofdstuk 6 kwam naar voren dat één van de experts de opmerking heeft gegeven dat in de hypothese het woord 'sommige' kan worden toegevoegd bij particuliere ondernemingen.

*Hypothese 5 In een coöperatie wordt een democratische besluitvormingsprocedure gevolgd, waarbij er wordt gestreefd naar brede instemming en niet slechts naar een rekenkundige meerderheid. Deze instemming van het grootste deel van het ledenbestand zorgt voor een hoge mate van medewerking van de leden bij de implementatie van de besluiten (bijvoorbeeld de implementatie van een innovatie waaraan leden een belangrijke bijdrage leveren).*

Over hypothese 5 zijn meer respondenten het oneens dan eens. Bij CONO Kaasmakers kwam naar voren dat consensus belangrijk is geweest bij de innovatie Caring Dairy. Bij The Greenery bleek dat consensus juist geen rol speelde. De oorzaken voor de verschillen tussen de coöperaties zijn het verschil in grootte van de coöperatie en een andere organisatie van de systeeminnovatie. Bij The Greenery beschikken de telers over eindproducten en zijn zij zelf ook in staat om productdifferentiatie toe te passen. Ook komt uit de enquête naar voren dat ledenheterogeniteit een rol speelt (dit bemoeilijkt consensus). De hypothese heeft te weinig bevestiging opgeleverd.

*Hypothese 6 Binnen de nieuwe besturingsmodellen hebben leden minder invloed op de activiteiten die door de coöperatie worden uitgevoerd. Daardoor is er meer ruimte beschikbaar voor het management om productinnovaties uit te voeren.*

Hypothese 6 is door het merendeel van de respondenten van de enquête met 'eens' beantwoord. Uit de casestudie bij The Greenery blijkt dat er voor het management meer vrijheid is (de rol van het bestuur wordt minder). Innovatie is binnen The Greenery een

belangrijke pijler. CONO Kaasmakers heeft een traditioneel model, dus deze hypothese is voor niet van toepassing. Wel kan worden geconcludeerd dat ook binnen dit model ruimte is voor productinnovaties. Het verschil tussen de coöperaties zit hem in de frequentie van de innovaties (zoals de hypothese ook aangeeft). Dit betekent dat de hypothese kan worden aangehouden.

*Hypothese 7 In coöperaties met een traditioneel besturingsmodel is de afstand tot leden minder groot dan binnen de nieuwe besturingsmodellen en is er meer oog voor innovaties waaraan de leden een belangrijke rol spelen.*

Hypothese 7 wordt zowel door de experts als bij de casestudie van The Greenery niet bevestigd. The Greenery laat zien dat een coöperatie met een nieuw besturingsmodel ook goed in staat is om systeeminnovaties uit te voeren. CONO Kaasmakers heeft een traditioneel besturingsmodel, maar dit leidt niet tot automatisch meer systeeminnovaties. Deze hypothese kan dus niet worden bevestigd.

*Hypothese 8 In een coöperatie lopen de leden niet het risico dat de onderneming misbruik maakt van de afhankelijke positie waarin de leveranciers zich bevinden (er is immers meestal geen alternatieve afzetmogelijkheid). Daardoor zal de bereidheid van leden om investeringen te doen die specifiek zijn voor de levering aan de coöperatie groter zijn dan de bereidheid van de leveranciers aan een particuliere onderneming om investeringen te doen die specifiek zijn voor levering aan deze onderneming. Dit leidt ertoe dat leden van een coöperatie eerder investeringen willen doen in innovaties waar leden een belangrijke bijdrage moeten leveren dan leveranciers van een particuliere onderneming.*

Hypothese 8 wordt zowel door de experts als door de casestudies bevestigd. Het geringe transactierisico dat de leden ervaren als lid van de coöperatie speelt een belangrijke rol bij systeeminnovaties. Het geeft vertrouwen waardoor leden bereid zijn transactiespecifieke investeringen te doen.

*Hypothese 9 Vergeleken met een particuliere onderneming vermarkt een coöperatie alleen de producten die afkomstig zijn van de leden, dit is een extra stimulans tot productgerelateerde differentiatie.*

Hypothese 9 laat een dubbele bevestiging zien. Bij de enquête zijn 10 van de 25 respondenten het eens. De differentiatie leidt tot minder afzet van producten in het bulksegment. Voor CONO Kaasmakers blijkt uit de interviews dat leden dit een belangrijk punt vinden bij Caring Dairy. Bij The Greenery kan worden opgemerkt dat een innovatie als de Tommies financieel wordt ondersteund door The Greenery. De leden van The Greenery zouden dit niet accepteren als er geen besef zou zijn dat hierdoor minder producten in het bulksegment worden afgezet. Een coöperatie wordt door de productoriëntatie gestimuleerd tot gerelateerde differentiatie. Deze differentiatie moet plaatsvinden om de doelstelling van een coöperatie te kunnen volbrengen (zie paragraaf 2.1.3). De differentiatie kan leiden tot productinnovaties, ook kan het een stimulans zijn voor systeeminnovaties.

*Hypothese 10 Vanwege de van oorsprong aanwezige productoriëntatie ligt in vergelijking met een particuliere onderneming, de focus bij een coöperatie meer op de afzet van zijn producten dan op het zoeken van kansen in de markt. Dit zal als gevolg hebben dat de coöperatie zich meer richt op procesinnovaties.*

Hypothese 10 is niet bevestigd. De respondenten van de enquête antwoorden het meest met neutraal en niet overtuigend. Op grond van de casestudies kan de hypothese niet worden bevestigd.



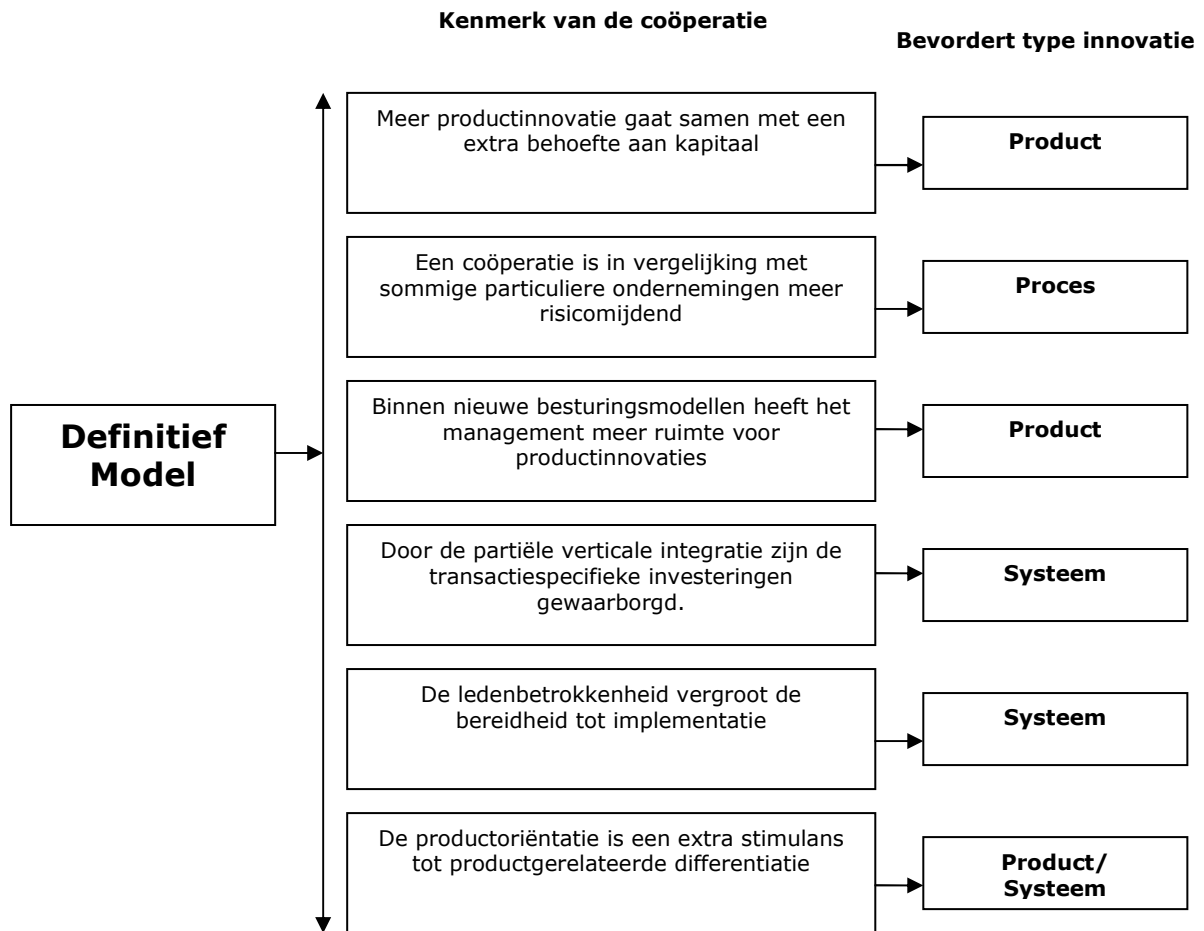
*Hypothese 11 In vergelijking met de leveranciers van een particuliere onderneming zijn de leden-leveranciers van een coöperatieve onderneming meer betrokken bij die onderneming. Deze betrokkenheid vergroot de bereidheid tot implementatie van innovaties waarbij de producent een belangrijke bijdrage aanlevert.*

De mening van de respondenten van de enquête ligt verspreid tussen neutraal en eens. Bij CONO Kaasmakers blijkt dat de ledenbetrokkenheid een grote rol speelt bij de innovatie Caring Dairy. 20 van de 31 respondenten van de mini-enquête hebben geantwoord met 'eens' op de vraag of ledenbetrokkenheid een belangrijke rol speelt in de overweging om deel te nemen aan Caring Dairy. Ook kan de ledenbetrokkenheid hoog worden genoemd met een gemiddeld cijfer van 7.7. Bij The Greenery is er wel een betrokkenheid, maar het heeft niet zozeer invloed op de implementatie van systeeminnovaties. De belangrijkste oorzaak hiervoor is dat de innovatie Tommies op een andere manier is georganiseerd dan bij CONO Kaasmakers. Deze hypothese kon niet gemeten worden met behulp van casestudie Tommies.

*Hypothese 12 Vergeleken met een particuliere onderneming is er tussen de coöperatie en haar leden-leveranciers minder sprake van een agency-probleem, ofwel het probleem van belangenverschil tussen onderneming en leveranciers. Daarnaast is er geen sprake van informatie asymmetrie. Dit heeft een positieve invloed op de implementatie van innovaties waar de leden een belangrijke bijdrage aan leveren. Dit wil zeggen dat een coöperatie voor zijn leden zoveel mogelijk probeert obstakels uit de weg te nemen, motieven aanlevert voor het toepassen van de innovatie en vaardigheden probeert aan te leren die nodig zijn voor een succesvolle implementatie.*

Hypothese 12 wordt in de enquête niet bevestigd; zes antwoorden met zeer oneens en zes met oneens. Bij CONO Kaasmakers is het agency probleem afwezig. Bij The Greenery is het agency probleem aanwezig. De grootste oorzaak is dat er veel diversiteit onder de leden bestaat.

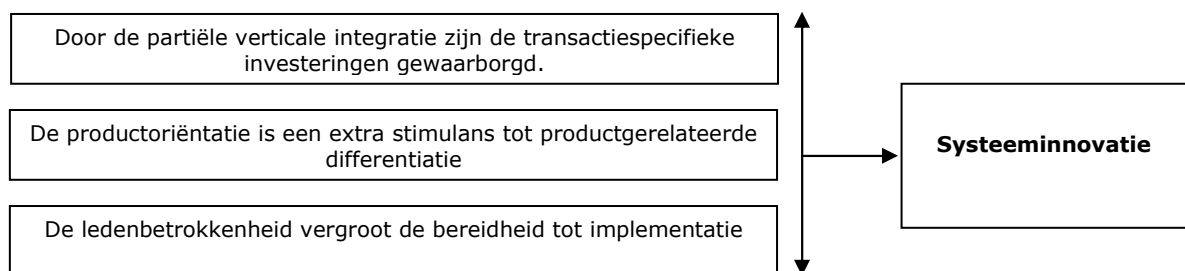
De bespreking van de hypothesen leidt tot het definitieve model. In figuur 13 is het definitieve model te zien. Nadat de hypothesen zijn beoordeeld door de experts en de casestudies, blijkt welke kenmerken iets zeggen over de relatie van de coöperatieve ondernemingsvorm en innovatie.



Figuur 13 Definitief model

## 9.2 In welke mate is een systeeminnovatie geschikt voor een coöperatieve ondernemingsvorm?

In paragraaf 9.1 is per hypothese besproken welke hypothesen zijn bevestigd en welke niet zijn bevestigd. Nu wordt er besproken welke gevolgen dit heeft voor het conceptuele model voor systeeminnovaties. Na het uitvoeren van de casestudie en de enquête naar experts is in figuur 14 het definitieve model te zien.



Figuur 14 Definitief model Systeeminnovaties

Na de enquête en de casestudies zijn er drie kenmerken van de coöperatie overgebleven die systeeminnovaties stimuleren. De kenmerken die systeeminnovatie ondersteunen zijn de productoriëntatie, ledenbetrokkenheid en de partiële verticale integratie. Het gegeven dat de coöperatie een vorm is van partiële verticale integratie, staat vast. Een innovatie gaat altijd gepaard met risico's, maar door de partiële verticale integratie is er voor een producent een heel belangrijk risico weggenomen. Zoals in de definitie van systeeminnovaties is omschreven (paragraaf 3.6): een systeeminnovatie kan alleen succesvol zijn wanneer meerdere partijen bereid zijn om de nodige aanpassingen of investeringen te doen. De leden/eigenaren van de coöperatie hebben in vergelijking tot een particuliere onderneming meer zekerheid dat zij de baten van de systeeminnovatie kunnen toe-eigenen. Dit is voor de deelnemers een belangrijke prikkel om tot investering over te gaan. Naast de partiële verticale integratie spelen ledenbetrokkenheid en de productoriëntatie een ondersteunende rol. De ledenbetrokkenheid vergroot de bereidheid tot implementatie. Een systeeminnovatie vereist dat de partijen met elkaar samen werken. De ledenbetrokkenheid kan ervoor zorgen dat de leden besluiten deel te nemen en de innovatie implementeren. Implementatie is nodig om een innovatie tot een succes uit te laten groeien. De productoriëntatie van een coöperatie kan er voor zorgen dat er een stimulans bestaat om op zoek te gaan naar productgerelateerde differentiatie. Deze zoektocht kan een coöperatie doen besluiten om systeeminnovaties op te zetten.

### 9.3 Managementimplicaties

De drie factoren die systeeminnovaties ondersteunen kunnen door het management van de coöperatie worden beïnvloed. Ledenbetrokkenheid is van de drie genoemde factoren de factor waarop het management de meeste invloed op kan uitoefenen. De ledenbetrokkenheid speelt niet alleen een rol bij de systeeminnovaties, maar is van belang voor het complete succes van de coöperatie. Bij ontevredenheid kunnen leden besluiten het lidmaatschap bij de coöperatie op te zeggen. Uit het literatuuronderzoek kwamen verschillende factoren naar voren die van invloed zijn op de ledenbetrokkenheid (paragraaf 2.8). Voor de ledenbetrokkenheid in relatie tot de implementatie van systeeminnovaties is het volgende van belang:

- **Economisch voordeel**

Voor leden moet duidelijk zijn welk economisch voordeel te behalen valt bij deelname aan de systeeminnovatie. Dit hangt ook samen met de wederkerige relatie: leden zetten zich alleen in voor de systeeminnovatie als zij daar iets voor terugkrijgen. Voor sommige leden kan dit de vergoeding zijn die wordt verkregen bij deelname, voor andere leden is dit voordeel het succes dat wordt bereikt door minder afzet in het bulksegment (wat leidt tot een betere uitbetaalprijs). Belangrijk is dat de nadruk ligt op het laatste aspect (minder afzet in het bulksegment).

- **Communicatie**

Er moet een goede communicatie plaatsvinden naar de leden. De communicatie heeft een aantal doelen. Allereerst moet het doel van de systeeminnovatie duidelijk worden. Ten tweede moet de communicatie benadrukken wat het voordeel van de innovatie is. Ook al zorgt de innovatie in eerste instantie voor heterogeniteit onder de leden, het doel van de innovatie is dat het succes van de coöperatie verbeterd. Als laatste is het van belang om de complexiteit van een innovatie weg te nemen. De complexiteit beïnvloedt de mogelijkheid dat een innovatie niet goed wordt geïmplementeerd. De rol van het management van de coöperatie is hierbij om deze communicatie goed uit te voeren.

- **Aansluiting bij interesses**

De systeeminnovatie moet in het verlengde liggen van de interesses van leden. Kortom er moet draagvlak voor zijn.

De productoriëntatie is een kenmerk die behoort tot de coöperatieve ondernemingsvorm, het management van de coöperatie kan dit meer gaan benutten. De productgerelateerde differentiatie is van belang voor een coöperatie. Anders zou een gevolg zijn dat het

merendeel wordt afgezet in het bulksegment. Dit betekent dat het niet eenvoudig is de doelstelling na te komen om een zo hoog mogelijke prijs uit te betalen aan de leden. Productgerelateerde differentiatie kan heel goed worden georganiseerd met behulp van een systeeminnovatie. In vergelijking tot een particuliere onderneming heeft de coöperatieve ondernemingsvorm bij een systeeminnovatie het voordeel van lage transactiekosten door de partiële verticale integratie. Dit voordeel zou de coöperatie in de toekomst meer kunnen gaan benutten. Een systeeminnovatie is een innovatie waarbij de producent een belangrijke bijdrage aan levert. Het is belangrijk dat coöperaties de dialoog opzoeken met hun producenten. Zoals bij The Greenery blijkt, zijn er ook producenten die zelf een idee kunnen inbrengen om differentiatie toe te passen in het product. Het biedt de kans voor coöperaties om op zoek te gaan naar meer productgerelateerde differentiatie en te organiseren in de vorm van systeeminnovaties.

## 10 Discussie

In dit hoofdstuk volgen een aantal discussiepunten van het onderzoek. Het zijn factoren die bij het opnieuw uitvoeren van het onderzoek zouden moeten worden meegenomen. Ook kunnen het punten zijn die vervolgonderzoek vereisen.

### 10.1 Opmerkingen ten aanzien van het onderzoek

- Het kan zijn dat de hypothesen niet eenduidig zijn opgesteld, of zoals in hypothese 2, het woord 'kunnen' is niet stellig genoeg. Sommige hypothesen zijn lang, waardoor het mogelijk is dat dit ten koste gaat van de eenduidigheid. Het was beter geweest de hypothesen iets korter te formuleren. Ook moest de lijst met hypothesen worden vertaald naar het Engels. Juist die vertaling kan leiden tot kleine herformuleringen en zou kunnen leiden tot andere antwoorden van de experts.
- Tussen de uitkomsten van de enquête en de casestudies waren soms verschillen te ontdekken. De enquête is gestuurd naar experts in de coöperatieve wereld. Deze experts kunnen hun oordeel baseren op de bekende literatuur. Dit is een reden waarom de bevindingen van de casestudie kunnen afwijken van de uitkomsten van de vragenlijst.
- Binnen dit onderzoek is er onderzoek gedaan naar twee systeeminnovaties, één bij The Greenery en één bij CONO Kaasmakers. Het onderzoek had sterker kunnen zijn wanneer er ook een case was meegenomen bij een particuliere onderneming. Er is wel geprobeerd een geschikte case te vinden binnen een particuliere onderneming, maar zowel de Nederlandse zuivelsector als de voedings-tuinbouwsector wordt voor een groot deel gekenmerkt door coöperaties. Daarnaast moest het een systeeminnovatie betreffen.
- Bij de mini-enquête bij CONO Kaasmakers is het mogelijk dat de melkveehouders beïnvloed zijn door de omgeving waarin zij de enquête hebben ingevuld. De melkveehouders vulden de enquête in na afloop van een workshop (waar ook medewerkers van CONO bij aanwezig waren). Hierdoor is het mogelijk dat zij de vragen positiever beantwoorden dan dat zij thuis de enquête zouden invullen. Er kan nog een opmerking worden gemaakt over de mini-enquête. Bij het analyseren van de enquête kwam naar voren dat het mogelijk is dat melkveehouders deze verkeerd kunnen hebben geïnterpreteerd. Het was beter geweest als er eerst voor ieder kenmerk de vraag was gesteld: "Bent u het ermee eens dat dit kenmerk voor u belangrijk is in de overweging om deel te nemen aan Caring Dairy? ". Vervolgens had de vraag kunnen worden gesteld zoals die er nu staat: "in hoeverre heeft het meegewogen in uw beslissing om aan Caring Dairy mee te doen?"
- Er is vaak de vergelijking gemaakt tussen een coöperatie en een particuliere onderneming. Maar niet iedere particuliere onderneming wordt gefinancierd door aandeelhouders. Ook is het zo dat niet iedere particuliere onderneming zich volledig richt op innovaties. Voor de vergelijking is het dus goed om als uitgangspunt een particuliere onderneming voor ogen te hebben die gefinancierd wordt met behulp van aandeelhouders.
- De case van The Greenery is in een later stadium van het onderzoek toegevoegd. In het rapport is de implementatie van een innovatie veel ter sprake gekomen. Doordat de systeeminnovaties van elkaar verschillen, is de formulering van implementatie in de hypothesen meer van toepassing op de innovatie Caring Dairy van CONO Kaasmakers.

- Het onderzoek focust zich op kenmerken van de coöperatie die invloed hebben op innovatie. Er zijn veel kenmerken die toebehoren aan de coöperatie. Een nadeel hiervan zou kunnen zijn dat de focus te breed is. Er kan bijvoorbeeld niet diep in worden gegaan op het agency probleem. Dit betekent dat er een selectie is gemaakt in de literatuur van agency problemen. De selectie zou tot gevolg kunnen hebben dat belangrijke literatuur in die selectie niet is meegenomen.

## 10.2 Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

- Kyriakopoulos, Meulenberg en Nilsson (2004) hebben een onderzoek gedaan in hoeverre de cultuur van de coöperatie invloed heeft op de marktoriëntatie en prestatie. De conclusie van dit onderzoek luidde dat niet zo zeer de coöperatieve structuur, maar de 'entrepreneurial' bedrijfscultuur van een coöperatie een systematische invloed heeft op de marktoriëntatie en zijn prestatie. Volgens de auteurs zijn factoren als de kwaliteit van het management en de houding ten opzichte van innovaties veel belangrijker dan de keuze van een bepaalde organisatiestructuur. Het is goed om hiernaar vervolgonderzoek te doen in relatie met innovaties, omdat er bij de hypothesen de opmerking naar boven kwam dat de causaliteit anders ligt. Door middel van het vervolgonderzoek kan er met zekerheid worden gezegd dat de stellingen juist geformuleerd zijn.
- In het rapport wordt vaak genoemd dat de leden van The Greenery heterogeen zijn. De heterogeniteit wordt onder andere veroorzaakt door de verschillende productgroepen en de aanwezige telersverenigingen. Er had een hypothese kunnen worden opgesteld over de invloed van de ledenheterogeniteit op (systeem)innovaties. Dit is iets voor vervolgonderzoek. Søgaard (1994) beschrijft dat differentiatie op producentenniveau in tegenstrijd is met het gelijkheid principe dat behoort tot de basisprincipes van coöperaties. De hypothese zou moeten uitzoeken in hoeverre een coöperatie waarin sprake is van ledenhomogeniteit geschikt is voor systeeminnovaties.
- Bij hypothese 11 is er een verschil waar te nemen in ledenbetrokkenheid tussen CONO Kaasmakers en The Greenery. De oorzaak hiervoor is toegewezen aan de verschillen tussen de systeeminnovaties zoals die zijn georganiseerd bij deze coöperaties. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om bij The Greenery een andere systeeminnovatie te bekijken (waarbij meerdere telers samenwerken met de coöperatie). Vervolgens is het interessant om te onderzoeken of de ledenbetrokkenheid bij de nieuwe case wel een rol speelt. Het zou namelijk ook kunnen dat ledenbetrokkenheid sectorspecifiek is te noemen. De leden binnen de zuivelsector zijn met een 'grondstof' melk meer afhankelijk van de coöperatie in vergelijking tot telers die beschikken over eindproducten.
- In het begin van het rapport is uitgelegd dat de transactiekostentheorie als één van de belangrijkste redenen wordt gezien voor verticale integratie. De coöperatie is een vorm van partiële verticale integratie. Achteraf blijkt dat dit de belangrijkste component is in de verklaring waarom systeeminnovaties geschikt zijn voor een coöperatieve ondernemingsvorm. Volgens Nootboom (2004) spelen in de verklaring voor verticale integratie naast transactiekosten ook competenties een belangrijke rol. Competentie houdt in de capaciteit tot presteren (Nootboom, 2000:102). Vanuit een competentie perspectief zijn er argumenten te noemen voor integratie. Wanneer er sprake is van integratie is er meer mogelijkheid inzicht en kennis te delen. Dit geeft meer garantie om spillover tegen te gaan dan bij een onafhankelijke externe handelspartner. Een ander argument is kennis. Kennis gaat sneller verloren wanneer het is vastgelegd in documenten. Stilzwijgendheid gaat dit tegen, maar er bestaat altijd de kans dat het bewuste

personeel wordt weggekocht. De beste methode om dit tegen te gaan is door competenties in teams, cultuur of organisatiestructuur te verspreiden.

Wat hebben de genoemde argumenten voor een effect op de coöperatieve ondernemingsvorm? In een coöperatie heerst er een goed klimaat om bijvoorbeeld informatie te verspreiden. Juist bij systeeminnovaties is het nodig dat er veel informatie en kennisoverdracht plaatsvindt tussen de partijen die deelnemen aan de systeeminnovatie. Dit vereenvoudigt de implementatie van een systeeminnovatie. Achteraf gezien was het zinvol geweest om ook dit te toetsen in een hypothese en is een mogelijkheid voor vervolgonderzoek.

- Er is nog een interessant aspect voor vervolgonderzoek mogelijk. Bij de transactiekostentheorie kwamen uit de casestudies een aantal aspecten naar boven die van belang zijn voor producenten in de keuze om te investeren in transactiespecifieke investeringen. Naast onder andere afzetzekerheid en vertrouwen, was de uitbetaalprijs een belangrijk aspect. De melkprijs van CONO Kaasmakers is sinds een aantal jaar de hoogste uitbetaalprijs. Daarnaast verwijst een expert bij de enquête naar de Deense slachthuizen. De leden van coöperaties in Denemarken zijn bereid zich neer te leggen bij het beleid van de coöperatie, op voorwaarde dat er een hoge prijs wordt betaald voor de varkens. Het zou interessant zijn te onderzoeken hoe belangrijk de factor uitbetaalprijs is (binnen de transactiekostentheorie) bij de bereidheid tot het doen van transactiespecifieke investeringen voor systeeminnovaties.

# Literatuurlijst

## Literatuur

- Anderson, B., Trechter D. (2002). In: Cobia D., Bruce A. (2004). *Cooperatives: An economic and management perspective*. (prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ) (under editing).
- Arendonk J. (2005). Milk genomics als basis voor product innovatie in de zuivelketen. *Jaarverslag STW*, WGC.6917. te vinden op [http://enews.nieuwskiosk.nl/instance/0/enews/files/STWMilkgenomics\(0\).pdf](http://enews.nieuwskiosk.nl/instance/0/enews/files/STWMilkgenomics(0).pdf) (bezoekt op 29 april).
- Armour, H., Teece, D. (1980). Vertical integration and technological innovation. *The review of economics and statistics*, vol. 62, no. 3 pp 470-474.
- Barton, D. (2000). What is a cooperative? In: Cobia D., Bruce A. (2004). *Cooperatives: An economic and management perspective*. (prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ) (under editing).
- Batterink M.H., Wubben E.F.M., Omta S.W.F. (2006). *Factors explaining the innovative output of firms in the Dutch agrifood industry*. Paper gepresenteerd op de 7e internationale conferentie voor Management in agri-food ketens, Nederland, 31 mei – 2 juni.
- Bennis, W. G. Theory and method in applying behavioural science to planned organizational change. *Applied Behavioral Science*, 1965, 1, 337-360.
- Bekkum O.F., van Dijk, G. (1997). *Agricultural co-operatives in the European Union. Trends and issues on the eve of the 21<sup>st</sup> Century*. Van Gorcum en Comp. B.V. Assen.
- Bhuyan, S. (2007). The “people” factor in cooperatives: an analysis of members’ attitudes and behaviour. *Canadian Journal of Agricultural Economics* 55 (2007) 275-298.
- Boonenkamp, G. (2008). Groot in Klein product. *Groenten & Fruit*, nummer 27, 2008.
- Bröring, S. *How systematic innovations require alterations along the entire value chain – the case of animal-derived functional foods*. Paper gepresenteerd op de 8e internationale conferentie voor Management in agri-food ketens, Nederland 28-30 mei 2008.
- Brouwers T. (2003). CONO Kaasmakers, actief met merken in kaas. *Zuivelzicht*, 14 mei 2003.
- Bijman, J., Hendrikse, G (1999). Power, Asset ownership and investments in agrifood chains, in: *Proceedings of the IAMA Agribusiness Forum*, Florence, Italy, June 13<sup>th</sup>, 1999. (The original paper was presented at the forum under the name “ownership structure and investment incentives in Agrifood Chains: the marketing cooperative”).
- Bijman, J. (2002a). *Essays on agricultural co-operatives*. Governance structure in fruit en Vegetable chains. Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.
- Bijman, J. *Systeeminnovatie en economische organisatie*. LEI, 2002b.
- Chaddad, Fabio R., Cook, M. (2004). Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, volume 26. Number 3, 348-360.
- CONO Kaasmakers (2008). [www.cono.nl](http://www.cono.nl) (bezoekt op 12 augustus 2008).
- Cook M., Iliopoulos, C. en Chaddad, F. In: Cobia D., Bruce A. (2004). *Cooperatives: An Economic and management perspective*. (prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ) (under editing).
- Cooper R. G. (1999). From experience: the invisible success factors in product innovation. *J. Prod innov manag* 1999;16:115-133.
- Craig, J.G. (1993). *The nature of co-operation*, Montréal, Black Rose Books.
- Cropp, R. (2004). Structure and scope of cooperatives. In: Cobia D., Bruce A. (2004). *Cooperatives: An economic and management perspective*. (prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ) (under editing).
- Diedereren, Paul (1996). *Innovatie en ondernemerschap*. Perspectief voor beleid, Den Haag: LEI-DLO.



- Dougherty D, Hardy C (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organizations problems. *Academy of Management Journal*, 39:1120-53.
- Duponcel, M. (2006), "Role and importance of producer organisations in the fruit and vegetable sector in the EU", presentation at the CAL-MED second workshop, Washington DC (te vinden op [http://ec.europa.eu/agriculture/capreform/fruitveg/slides\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/capreform/fruitveg/slides_en.htm))
- Dijk van G, Klep L (2005). *Als 'de markt' faalt*. Den Haag, Sdu uitgevers.
- Dijk van G. (2006) Externe toezichthouders bij coöperatieve ondernemingen. *Coöperatie*, nr 588. Blz 6-8.
- Edwards, M, Schultz, C (2005). Reframing agribusiness: moving from farm to market centric. *Journal of Agribusiness* 23 (1), 57-73.
- ERNAC (te vinden op [www.ernac.net](http://www.ernac.net))
- Fidler L., Johnson, J. (1984). Communication and innovation implementation. *Academy of Management Review*, 1984, vol. 9 No. 4, 704-711.
- Fulton, M. (1999). Cooperatives and member commitment. *LTA* 4/99 p. 418-437.
- Galle, R.C.J. (2005). De NCR-code voor Coöperatief ondernemerschap. *Coöperatie* nr. 583 blz. 10-15.
- Guelen, L. (2008). Interview op 4 juni 2008.
- Hakelius, K. (1996). *Cooperative Values, farmers' cooperatives in the minds of farmers*. Swedish University of Agricultural Sciences. Department of Economics, Uppsala.
- Hendrikse G. (1998). Screening, Competition and the choice of the cooperative as an organisational form. *Journal of Agricultural economics*, vol. 49, nr. 2, p. 202-217.
- Hendrikse G, Smit R, de la Vieter M (2006). Orientation in diversification behaviour of cooperatives: an agent-based approach. Forthcoming in: Cliquet, G., G. Hendrikse, M. Tuunanen, and Windsperger, J., *Economics and Management of Networks: Franchising, Alliances, Joint Ventures and Cooperatives*. Physica-Verlag, Heidelberg, 2006.
- Jensen, M., Meckling, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (1979), 305-360.
- Klein, K.J., Sorra J.S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*. Vol. 21, no. 4, 1055-1080.
- Kroft, C.A.M. (2006). Hoe betrokken ben jij? Onderzoek naar ledenbetrokkenheid binnen Campina. *Thesis rapport* Wageningen Universiteit.
- Krogt D., Nilsson J., Høst, V. (2007) The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies – with an empirical study of the European dairy industry. *Agribusiness*, vol. 23 (4), 453-472.
- Kyriakopoulos, K. (2003). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, Vol. 20 (4), 379-396 (2004).
- Linden van der C (2007). Veranderende corporate governance bij Nederlandse landbouwcoöperaties. *Thesis rapport*. Wageningen Universiteit.
- Masten, S.E., Meehan Jr., J.W., Snyder, E.A. (1991). The Costs of Organization, *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7, No. 1 Spring, pp 1-25.
- Nilsson, J. (1996). Cooperative principles and practices in Swedish agricultural cooperatives. Uit: *Co-operatives, markets, co-operative principles*. José Luis Monzón Campos, Roger Spear, Alan Thomas & Albert Zevi. Ciriec International, Liège, 1996.
- Nilsson, J. (1998). The Emergence of new organizational models for agricultural cooperatives. *Swedish journal of Agricultural Sciences*. Vol. 28. pp 39-47.
- Nilsson, J. (1999). Co-operative organisational models as reflections of the business environments. *The Finnish journal of Business economics*, No 4, 1999, pp 449-470.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. Accepted for publication in *Scandinavian journal of Management*.
- Nooteboom, B (2004). Governance and competence: how can they be combined. *Cambridge journal of Economics*, vol. 28, No 4.

- Ollila, P. en Nilsson, J. (1997). The position of Agricultural cooperatives in the changing Food industry of Europe. In J. Nilsson en G. van Dijk, *Strategies and Structures in the Agro-food Industries*. Van Gorcum en Comp. B.V. Assen, 131-150.
- Oijen A., Hendrikse G (2002). *Governance structure, product diversification and performance*. Rotterdam, ERIM Report Series 2002-34-ORG.
- Productschap Tuinbouw (2008). [www.tuinbouw.nl](http://www.tuinbouw.nl) (bezocht op 13 augustus 2008).
- Reynolds, B.J. (1997). *Decision-making in cooperatives with diverse member interests*. Washington, DC: USDA/Rural Business-Cooperative Service (RBS Research Report 155).
- Royer S. (1995). Potential for cooperative involvement in vertical coordination and Value added activities. *Agribusiness*, vol. 11, no. 5 473-481.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge (Mass).
- Søgaard, V. (1994). *Farmers, cooperatives, new food products*. Aarhus: Aarhus School of Business (MAPP Monograph).
- Staatz, J.M. (1987). "Farmers' Incentives to Take Collective Action via Cooperatives: A Transaction Cost Approach," *Cooperative Theory: New Approaches*, Jeffrey S. Royer (ed.) ACS Service Report 18, Washington, DC: USDA, Agricultural Cooperative Services, pp. 87-107.
- Taylor, J.E. and R.E. Levitt, 2004. A new model for systematic innovation diffusion in project-based industries. *CIFE working papers #WP086*, Stanford University, Stanford, CA.
- Teece, David J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, Vol. 15, no. 6 237-249.
- Teece, David J. (1996). Firm organization, industrial structure and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 31 193-224.
- Tidd J, Bessant J, Pavitt (2005). *Managing Innovation. Integrating technological, market And organizational change*. Chicester, John Wiley and sons Ltd.
- Tommies (2008). [www.tommies.nl](http://www.tommies.nl) (bezocht op 3 juli 2008)
- Verschuren, P & Doorewaard, H. (2000). *Ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma
- Williamson, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. The free press, New york NY, 1985.
- Yin, Robert K (2003). *Case study Research, design and methods*. California: Sage publications.

## De Casestudies

### CONO Kaasmakers

#### Documenten

- Jaarverslag CONO Kaasmakers 2006
- Jaarverslag CONO Kaasmakers 2007a
- Algemene Informatie Caring dairy (informatiebrochure) 2007b
- Honderd jaar CONO Kaasmakers, 2001.

#### Workshops

- Workshop Graslandmanagement
- Workshop Koemanagement
- Workshop Natuurbeheer

#### Interviews

- Klaas Jan van Calker, projectleider Caring Dairy
- Corine Kroft, coördinator Vereniging en Transport
- Klaas Sluis, voorzitter Raad van Bestuur
- Jan Swaag, melkveehouder
- Sjaak Roos, melkveehouder

### *The Greenery*

#### Documenten

- Greenery (2006a). Bedrijfspresentatie The Greenery door Philip Smits.
- Greenery (2006b). Jaarverslag Greenery
- Greenery (2007). Jaarverslag Greenery

#### Interviews

- Pieter van Dongen, Innovatiemanager The Greenery
- Theodoor Bos, Manager Coöperatiezaken
- Theo Ammerlaan, voorzitter Bestuur
- Jos van Mill, teler Tommies

**De uitgewerkte interviews zijn vertrouwelijk en zijn alleen verkrijgbaar op verzoek.**

## Bijlage I Mini-enquête CONO Kaasmakers

Mijn naam is Gea van de Wolfshaar en ik ben student aan Wageningen Universiteit. Ik ben momenteel bezig met een onderzoek naar de relatie tussen de coöperatieve ondernemingsvorm en innovatie. Één van de doelen van dit onderzoek is om te achterhalen of een innovatie als Caring Dairy beter past binnen een coöperatie dan binnen een particuliere onderneming.

Omdat u als CONO-veehouder bij Caring Dairy een belangrijke rol speelt, zou ik graag van u willen weten wat uw redenen zijn om deel te nemen aan Caring Dairy. Zou u daartoe de volgende twee vragen willen beantwoorden?

Alvast bedankt voor uw medewerking!

### Vraag 1

**Welke kenmerken van een coöperatie spelen voor u een belangrijke rol in uw keuze om deel te nemen aan de innovatie Caring Dairy?**

Zou u voor een aantal kenmerken van de coöperatie kunnen aangeven, in welke mate u deze kenmerken heeft meegewogen in uw beslissing om deel te nemen aan Caring Dairy? Hiervoor kunt u de volgende schaal gebruiken: *zeer oneens, oneens, neutraal, eens, zeer mee eens*.

<b>Karakteristieken van de coöperatie</b>	<b>Ze er oneens</b>	<b>O neens</b>	<b>N eutraal</b>	<b>E ens</b>	<b>Ze er mee eens</b>
Ledeninvloed via democratische besluitvorming					
Ledenbetrokkenheid bij de coöperatie					
Vertrouwen in de directie					
Gering risico voor de deelname aan Caring Dairy					
De baten worden over alle leden gelijk verdeeld					
Kennis en ervaring delen met collega-leden					
Overige kenmerken: .....					

### Vraag 2

**Kunt u in een rapportcijfer (0-10) aangeven hoe betrokken u zich voelt bij de coöperatie CONO Kaasmakers?**

**Antwoord:**

## Bijlage II Overzicht opmerkingen vragenlijst experts

In deze bijlage een overzicht van de antwoorden van de vragenlijst die naar experts is toegestuurd. Ook is per hypothese aangegeven wat de belangrijkste opmerkingen waren.

<p><i>H1</i>  <i>Coöperaties met een traditioneel organisatiemodel, waarbij leden niet of nauwelijks bereid zijn tot het doen van risicovolle investeringen, richten zich meer op procesinnovaties.</i></p>	
<p><b>Score 3.5</b></p>	
<p><b>Opmerkingen bij hypothese 1</b></p>	
<p><b>oneens</b></p>	<p><b>eens</b></p>
<p>-Procesinnovaties kunnen ook risicovol zijn.          -ik zie de link niet tussen het coöperatieve besturingsmodel en procesinnovaties.          -Ook waar leden het voor het zeggen hebben, kunnen verder innoveren dan alleen in processen.</p>	<p>-bij een traditioneel organisatiemodel wordt nauwelijks geïnnoveerd          -de bestuursleden hebben misschien geen inzicht of begrijpen niet helemaal het risico en de opbrengsten van de innovatie en zijn daardoor terughouden in het doen van risicovolle investeringen.          -Alleen new generation models kunnen zich richten op innovatie.          -coöperaties hebben een sterk motief om als uitgangspunt bij de grondstoffen te blijven die leden aanleveren en vast blijven houden aan een business model dat werkt. Dit hoeft niet 'slecht' te zijn.</p>

<p><i>H2</i>  <i>Coöperaties waarbij leden bereid zijn tot extra investeren kunnen zich naast procesinnovaties ook richten op andere innovaties zoals productinnovatie.</i></p>	
<p><b>Score 3.5</b></p>	
<p><b>Opmerkingen bij hypothese 2</b></p>	
<p><b>oneens</b></p>	<p><b>eens</b></p>
<p>-causaliteit is andersom, coöperaties die aan productinnovatie doen, gaan daar agressievere vormen van ledenfinanciering bij zoeken.          -de beslissing tot innoveren hangt in eerste instantie meer af van strategie dan van besturingsmodel.          -misschien is gebrek aan geld te veel onder de aandacht gebracht. Wanneer je een voorstel hebt dat winst garandeert, dan zijn je leden ook bereid tot investeren.</p>	<p>-kapitaal van leden is een voorwaarde, maar dit is niet voldoende voor risicovolle investeringen.          -coöperaties die kapitaal kunnen aantrekken van leden liggen dichterbij particuliere ondernemingen en dus ook product innovatie strategieën.          -leden zijn alleen bereid tot investeren als zij overtuigd zijn dat het nieuwe mogelijkheden oplevert voor het vermarkten van hun product. Deze kans doet zich met name voor bij productinnovaties.          -het voordeel van kapitaal aantrekken via leden is dat de betrokkenheid toeneemt, dit kan een gunstig effect te weeg brengen bij meer product innovatie.</p>

H3

*Coöperaties die kapitaal kunnen aantrekken door externe investeerders, richten zich meer op differentiatie door middel van productinnovatie.*

**Score 3.9**

**Opmerkingen bij hypothese 3**

**oneens**

-externe investeerders zijn geïnteresseerd in hogere rendementen, dit hoeft niet perse in productinnovatie te zitten.  
-de coöperaties zijn allemaal bereid, mits de leden het willen.  
-maakt het uit waar het kapitaal vandaan komt?  
-de causaliteit is dat coöperaties veel kapitaal nodig hebben voor productinnovatie en daardoor externe financiën zoeken. Er kan niet worden geconcludeerd dat door externe investeerders er meer product innovaties kome.

**eens**

-de mogelijkheid voor het aantrekken van extern kapitaal van externen zal waarschijnlijk de waargenomen prestatie weergeven.  
-kapitaal afkomstig van leden is vaak niet genoeg voor grote investeringen. Wanneer een coöperatie echt innovatief wil zijn, dan is er meer geld nodig en dus zijn er externe financiën nodig.

H4

*Omdat het bestuur van een coöperatie voornamelijk uit leden bestaat die met hun inkomen voor een groot deel afhankelijk zijn van de coöperatie, zal het in vergelijking met een particuliere onderneming een strategie hanteren die meer risicomijdend is.*

**Score 4**

**Opmerkingen bij hypothese 4**

**oneens**

-een coöperatie past zich aan de marktomstandigheden aan, hoe meer het is ontwikkeld, hoe meer risico het zal toenemen.  
-het hangt af van de risico voorkeur van de eigenaar van de IOF en de risico voorkeur van de eigenaar van de coöperatie.  
-misschien moet er worden toegevoegd, sommige IOF.

**eens**

-een coöperatie is er voor om het ledenrisico te verlagen. Een IOF zal het producentenrisico bij die groep zelf houden en kan dus zelfstandig risico lopen.  
-ik ben het eens, als coöperatie wordt vervangen door traditionele coöperatie.  
-misschien moet er bij particuliere onderneming toe worden gevoegd: 'sommige'.  
-ja, maar het hangt van de echte macht verdeling in het bestuur af.

H5

*In een coöperatie wordt een democratische besluitvormingsprocedure gevolgd, waarbij er wordt gestreefd naar brede instemming en niet slechts naar een rekenkundige meerderheid. Deze instemming van het grootste deel van het ledenbestand zorgt voor een hoge mate van medewerking van de leden bij de implementatie van de besluiten (bijvoorbeeld de implementatie van een innovatie waaraan leden een belangrijke bijdrage leveren).*

**Score 2.7**

**Opmerkingen bij hypothese 5**

**oneens**

-het gaat niet om consensus, dit is onmogelijk en de leden weten dat.  
-het hangt van verschillende factoren af,

**eens**

-ja, maar er moet een onderscheidt worden gemaakt in strategische beslissingen en stapsgewijze beslissingen.

bijvoorbeeld ledenheterogeniteit. -niet mogelijk omdat ieder lid iets moet opgeven. -wanneer er sprake is van een coöperatief systeem met federaties, is het geen soepel proces. -coöperaties zijn democratisch, en leden hebben een stem per lid, maar beslissingen worden niet per consensus genomen.	-als het gaat om een ledengerelateerd implementatieproces kan het na lang voorbereidende gesprekken sneller gaan.
--	---

<i>H6</i> <i>Binnen de nieuwe besturingsmodellen hebben leden minder invloed op de activiteiten die door de coöperatie worden uitgevoerd. Daardoor is er meer ruimte beschikbaar voor het management om productinnovaties uit te voeren.</i>	
<b>Score 3.7</b>	
<b>Opmerkingen bij hypothese 6</b>	
<b>oneens</b> -bestuurstructuren worden om andere redenen gewijzigd dan omwille productinnovatie.	<b>eens</b> -als het management niet 100% verantwoording hoeft af te leggen aan het bestuur, dan is het waar. -het hangt af van de doelen van de agent -onder de voorwaarde dat het management de doelen neerzet en de resultaten evalueert.

<i>H7</i> <i>In coöperaties met een traditioneel besturingsmodel is de afstand tot leden minder groot dan binnen de nieuwe besturingsmodellen en is er meer oog voor innovaties waaraan de leden een belangrijke rol spelen.</i>	
<b>Score 2.7</b>	
<b>Opmerkingen bij hypothese 7</b>	
<b>oneens</b> -Gaaf voor een belangrijk deel om interne communicatie. Bij systeeminnovatie gaat het om de zakelijke transactierelatie, als een lid daar commercieel iets in ziet, zal de bereidheid groter zijn los van het besturingsmodel. -leden hebben hun eigen mening en onverschilligheden, wat innoveren moeilijk maakt.	<b>eens</b> -als een systeeminnovatie veranderingen vereist op boerderijniveau, dan zal het coöperatieve model een voordeel hebben.

H8

*In een coöperatie lopen de leden niet het risico dat de onderneming misbruik maakt van de afhankelijke positie waarin de leveranciers zich bevinden (er is immers meestal geen alternatieve afzetmogelijkheid). Daardoor zal de bereidheid van leden om investeringen te doen die specifiek zijn voor de levering aan de coöperatie groter zijn dan de bereidheid van de leveranciers aan een particuliere onderneming om investeringen te doen die specifiek zijn voor levering aan deze onderneming. Dit leidt ertoe dat leden van een coöperatie eerder investeringen willen doen in innovaties waar leden een belangrijke bijdrage moeten leveren dan leveranciers van een particuliere onderneming.*

**Score 3.5**

**Opmerkingen bij hypothese 8**

**oneens**

-Ja, maar ook contracten tussen IOF en producenten kunnen de transactiekosten verlagen.  
-het is een fout om te zeggen dat een coöperatie geen IOF is.  
-in de praktijk is de afhankelijkheid van de kwaliteit van het management en het bestuur erg belangrijk.  
-het eerste deel van de hypothese is niet duidelijk; risico gedrag naar leden of naar de marketing-verwerkende bedrijf.

**eens**

-het is aannemelijk dat leden informatie wordt verstrekt over het waarom, het voordeel en wat het wil opleveren op lange termijn.  
-het is door en door bewezen dat het succes van de Deense slachthuizen af hangt van leden die bereid zijn zichzelf neer te leggen bij de coöperatie. Ze hebben vertrouwen in de coöperatie. Er is alleen een voorwaarde, de coöperatie moet een hoge prijs betalen voor de varkens.

H9

*Vergeleken met een particuliere onderneming vermarkt een coöperatie alleen de producten die afkomstig zijn van de leden, dit is een extra stimulans tot productgerelateerde differentiatie.*

**Score 3.7**

**Opmerkingen bij hypothese 9**

**oneens**

-het is waar voor een bepaalde tijd, totdat een coöperatie moeilijkheden tegen komt, zoals concurrentie en hogere kostprijs.

**eens**

-ja, als het doel van de coöperatie is om een betere prijs te creëren voor haar leden, het inkomen te verbeteren of betere markttoegang.  
-het hangt af van het differentiatie niveau van het product op boerderijniveau.

H10

*Vanwege de van oorsprong aanwezige productoriëntatie ligt in vergelijking met een particuliere onderneming, de focus bij een coöperatie meer op de afzet van zijn producten dan bij het zoeken van kansen in de markt. Dit zal als gevolg hebben dat de coöperatie zich meer richt op procesinnovaties.*

**Score 3.2**

**Opmerkingen bij hypothese 10**

**oneens**

-er zijn coöperaties die hun succes rijkdom af laten hangen van hun product oriëntatie en hebben hun marketing strategie bepaald aan de hand van hun product, in plaats van vraag in de markt.

**eens**

-hangt wel af van de kwaliteit van bestuur & directie. Als die goed zijn, kan productinnovatie net zo goed als bij IOF.  
-een nieuw product dat succesvol is, is kostbaar. Coöperaties hebben hier misschien meer tijd voor nodig.



*H11*

*In vergelijking met de leveranciers van een particuliere onderneming zijn de leden-leveranciers van een coöperatieve onderneming meer betrokken bij die onderneming. Deze betrokkenheid vergroot de bereidheid tot implementatie van innovaties waarbij de producent een belangrijke bijdrage aanlevert.*

**Score 3.2**

**Opmerkingen bij hypothese 11**

**oneens**

**eens**

-vaak zijn IOF leveranciers ook heel trouw, maar ligt het loyaliteitsprobleem meer aan de kant van de IOF, op het moment van verkoop bijvoorbeeld. Dit kenmerk van de IOF zal minder leiden tot systeeminnovaties, en bij coöperaties dus meer.  
-de betrokkenheid bij een coöperatie zal hoger liggen doordat een lid belang heeft bij het succes van de coöperatie (in vergelijking tot een IOF met leveranciers die geen aandeelhouder zijn).

*H12*

*Vergeleken met een particuliere onderneming is er tussen de coöperatie en haar leden-leveranciers minder sprake van een agency-probleem, ofwel het probleem van belangenverschil tussen onderneming en leveranciers. Daarnaast is er geen sprake van informatie asymmetrie. Dit heeft een positieve invloed op de implementatie van innovaties waar de leden een belangrijke bijdrage aan leveren. Dit wil zeggen dat een coöperatie voor zijn leden zoveel mogelijk probeert obstakels uit de weg te nemen, motieven aanlevert voor het toepassen van de innovatie en vaardigheden probeert aan te leren die nodig zijn voor een succesvolle implementatie.*

**Score 2.6**

**Opmerkingen bij hypothese 12**

**oneens**

**eens**

-binnen de nieuwe besturingsmodellen krijgt de directie meer vrijheid, daardoor zal weer een agencyprobleem ontstaan.  
-leden klagen altijd dat ze het niet eens zijn met bepaalde beslissingen. Dit kan te maken hebben met een gebrek aan opleiding bij leden.  
-in traditionele coöperaties signaleren we een complexer agency-probleem (door de hoeveelheid principiële).  
-het agency probleem komt zowel voor in een IOF als in een coöperatie.

-er is een grote mate van waarheid, maar een coöperatie blijft de agent van zijn leden.  
-dit kan waar zijn in theorie, maar uit ervaring blijkt dat iedereen handelt wat het beste is voor hem/haar.