

# De coöperatie, haar economische organisatie thans en in de toekomst\*

M. T. G. MEULENBERG\*\*

*Afdeling Staathuishoudkunde van de Landbouwhogeschool, Wageningen*

## 1. Het dualisme van de coöperatie

De belangrijke plaats die de coöperatie in de Nederlandse landbouw inneemt, behoeft geen nader betoog. Niettemin komt wel de vraag naar voren, of de coöperaties in hun tegenwoordige vorm het geschiktste orgaan zijn voor de behartiging van de inkoop en afzet voor land- en tuinbouw. Om die reden alleen al is een grondig onderzoek van de coöperatie van het grootste belang en verdient de studie van dr. ter Woorst: 'Coöperatie als vorm van economische organisatie' de volle aandacht. Dit werk analyseert de coöperatie vanuit een economische gezichtshoek. Het

doel van de coöperatie is een beter economisch resultaat voor de samenwerkende leden, hetgeen, aldus dr. ter Woorst, vooral wordt nagestreefd door het overnemen van de marktfunctie der leden.

De auteur ontwikkelt eerst een coöperatie-model. Hij ziet hierin als wezenlijke eigenschap het dualisme van de coöperatie. De coöperatie '... is namelijk enerzijds zelfstandig ten opzichte van de markten, echter anderzijds direct economisch afhankelijk van de deelnemende gezins- en bedrijfs-huishoudingen' (t.a.p. 41).

Gericht op de markt heeft de coöperatie tot taak: (a) een compenserende macht te vormen tegenover sterk geconcentreerde marktpartners, en (b) door integratie van groothandels- en verwerkingsfuncties een werkzame concurrentie uit te lokken onder afnemers c.q. toeleveranciers van de landbouwers. Intern moeten de rechten en plichten der leden worden bepaald op basis van het prestatiebeginsel. '... een verdeling van de netto-kosten

\* Een beschouwing over en naar aanleiding van G. J. ter Woorst: Coöperatie als vorm van economische organisatie. Proefschrift Katholieke Hogeschool Tilburg. Arnhem 1966, 154 pp.

\*\* Dr. ir. M. T. G. Meulenberg, afgestudeerd in 1957 te Wageningen, is sedert 1965 lector in de marktkunde en het marktonderzoek aan de Landbouwhogeschool.

en netto-opbrengsten . . . , overeenkomstig de kwalitatieve en kwantitatieve omvang van het zakelijke verkeer dat de leden met de coöperatieve organisatie ontwikkelen' (t.a.p. 85). Daarna volgt de behandeling van een aantal andere organisatorische aspecten der coöperatie, zoals risico, aansprakelijkheid, financiering en reservevorming. Na deze plaatsbepaling worden een aantal coöperatieproblemen aan het ontwikkelde model getoetst. Achtereenvolgens passeren de revue: het verkeer met niet-leden, verticale integratie en prijscontracten, coöperatie en vennootschapsbelasting, primaire- en topcoöperaties en de verhouding bestuur-directie. Hierbij blijkt dat het model niet tot een eenduidige oplossing van genoemde problemen voert; de conclusies uit deze toetsing dragen een duidelijk pragmatisch karakter. Zo wordt ten aanzien van het verkeer met niet leden gesteld: ' . . . zal de coöperatieve organisatie — voor zover dit economisch doelmatig kan worden geacht — niet aan het verkeer met niet leden kunnen ontkomen. Het lijkt ons echter wenselijk, dat deze wijze van optreden tot het uiterste wordt beperkt' (t.a.p. 116). Ten aanzien van de verticale integratie luidt de conclusie: 'Indien de ledenhuishoudingen steeds adequate bevoegdheden aan de coöperatie delegeren, kan deze laatste onder alle omstandigheden haar functie blijven vervullen . . . ' (t.a.p. 122). De juiste verhouding tussen primaire- en secundaire coöperatie is volgens de auteur ' . . . een vraagstuk van organisatorische aard, een probleem van economische efficiency' (t.a.p. 132). Voor de werkverdeling tussen directie en bestuur acht de schrijver slechts een tweeslachtige oplossing mogelijk, te weten, door een goede arbeidsverdeling: ' . . . een duidelijke scheiding . . . tussen het bedrijfsorganisatorische gedeelte enerzijds en het commercieel-technische gedeelte anderzijds' (t.a.p. 140). Het noemen van deze enkele conclusies doet geen recht aan de vele interessante passages in deze studie. De grondige behandeling van de literatuur op dit terrein met name, toont het vakmanschap van dr. ter Woorst in deze materie.

## 2. Coöperatie en moderne marktontwikkeling

De vermelde conclusies tonen de spanning tussen de coöperatie als dualistische organisatie en de moderne ontwikkelingen van de markten waarin de coöperaties werkzaam zijn. Zij vloeien logisch voort uit het gekozen uitgangspunt, maar laten niettemin ruimte voor uiteenlopende interpretatie. Dit maakt het interessant de door dr. ter Woorst getoetste marktproblemen der coöperatie vanuit een ander uitgangspunt te benaderen. In het volgende zal daarom niet zoals bij ter Woorst het

dualistische karakter van de coöperatie als uitgangspunt worden gekozen, maar vanuit de markt de eisen aan een afzetorganisatie, dus ook de coöperatie, worden afgeleid. Aangezien Ter Woorst de marktfunctie als de belangrijkste taak van de coöperatie ziet, treden wij hierdoor niet uit zijn gezichtskring. Wel lopen wij het gevaar door een eenzijdig uitgangspunt, nl. de eisen van de markt, voor de praktijk onhaalbare conclusies te trekken, zelfs luchtkastelen te bouwen. Echter vanuit kastelen kan men het land beter overzien.

Een der belangrijkste oorzaken voor iedere gezamenlijke inspanning van landbouwers in hun afzet- en inkoopmarkt is de verhoudingsgewijs veel grotere tegenpartij. Deze kan bij onvoldoende bundeling van het agrarisch aanbod, c.q. de vraag, prijzen afdwingen, die niet overeenstemmen met de vraag- en aanbodverhoudingen in de markt. Een dergelijke gezamenlijke inspanning kan zich richten op: (a) concentratie van het aanbod (c.q. de vraag) af boerderij, (b) integratie van opvolgende c.q. voorafgaande schakels in de bedrijfskolom om zo voldoende controle op en concurrentie tussen de handelspartners van de landbouwers te bewerkstelligen, of, (c) een mengvorm van (a) en (b).

In principe is concentratie van het aanbod afboerderij voldoende voor het herstel van een machtsevenwicht in de markt<sup>1</sup>. In werkelijkheid echter is zelfs een samenbundeling op nationaal niveau weinig effectief wegens de potentiële concurrentie van invoer en van substitutiegoederen. Ook kan een naar monopolie neigende concentratie de bedrijfstak verstarren ten nadele van de consument. Integratie in handel en verwerkende industrie, zoals door middel van coöperaties, is dan ook noodzakelijk voor het machtsevenwicht in landbouwmarkten. De concurrentie die hierdoor tussen particuliere en coöperatieve ondernemingen ontstaat, stimuleert de kwaliteit en doelmatigheid van de produktie.

Om deze taak goed te kunnen uitvoeren zal ook de coöperatie zich op de marktontwikkeling moeten afstemmen; dit geldt temeer, omdat de meeste landbouwprodukten thans worden afgezet in kopersmarkten. Nu wordt de marktpositie van een produkt bepaald door (a) de kwaliteit en de prijs van de grondstof, (b) het technologisch niveau en de doelmatigheid van het produktieproces, benevens (c) de kwaliteit en doelmatigheid van het marktbeleid. Ten aanzien van deze drie componenten in het produkt willen wij twee ontwikkelingen, die van groot belang zijn voor de toekomstige coöperatie, belichten.

<sup>1</sup> Het verdere betoog zal zich tot verwerkings- en afzetcoöperatie beperken.

2.1. *Het marktbeleid van de onderneming, dus ook van de coöperatie, gaat alle fasen van het produktieproces beïnvloeden.* Het marktbeleid moet in de huidige kopersmarkt vanuit de consument worden geformuleerd. Het kan dus voor een coöperatie niet meer vanuit de landbouwkundige grondstof worden opgelegd. De specifieke en hoge eisen van de afnemers staan niet toe dat de coöperatie zich slechts beperkt tot het verkopen van door de leden aangeboden produkten. Ongetwijfeld heeft de coöperatie, door haar rechtstreeks contact met grootwinkelbedrijf en industrie, een beter inzicht dan de landbouwer in de afzetmogelijkheden en in de vraag hoe deze kunnen worden benut. Voor de leden van de coöperatie houdt dit in, dat zij hun produktiebeslissingen, uit eigen belang, ondergeschikt moeten maken aan het marktbeleid van de coöperatie. Deze eis om vanuit de consument en niet vanuit de grondstof te denken is dwingender, omdat de landbouwprodukten met steeds meer substitutiemogelijkheden moeten concurreren.

*De coöperatie kan slechts een optimale inkomensvorming voor de landbouwers bewerkstelligen, indien zij in principe alle bevoegdheden ten opzichte van de leden heeft om hun produktie naar hoedanigheid en hoeveelheid vast te stellen.* Hoe dit principe in concreto moet worden uitgewerkt, zal van de marktpositie van het produkt in kwestie afhangen. Het spreekt voor zich, dat dit primaat van de coöperatie ten opzichte van de leden slechts vruchtbaar is, indien dit wordt opgevat als een meewerken en meedenken van de coöperatieleiding met haar leden om hun beschikbaar produktievermogen zo goed mogelijk in te passen in de bestaande marktsituatie.

Wil de coöperatie deze taak naar behoren vervullen, dan zullen technologisch onderzoek en marktverkenning een vaste plaats binnen de onderneming moeten krijgen. De besluitvaardigheid moet voldoende zijn om in de tegenwoordige markten te kunnen opereren (bijv. langlopende contracten e.d.). Wij kunnen ons niet diepgaand in de gevolgen van deze eisen voor de coöperatie verdiepen. Wel kan men stellen dat de realisering van deze eisen een voldoende grootte van de coöperatie, dus regionale en/of nationale coöperatie, noodzakelijk maakt. Deze schaalvergroting is ook om talrijke andere redenen waarschijnlijk. Dit brengt ons tot het tweede uit het eerste afgeleide punt, dat naar onze mening de ontwikkelingsgang der coöperaties bepaalt.

2.2. *De betekenis van industriële verwerking en marktbeleid wordt in het eindprodukt van de coöperatie steeds belangrijker ten opzichte van de landbouwkundige grondstof.* De toename van de vraag naar landbouwprodukten als gevolg van in-

komensstijging en bevolkingsgroei is voor het bestaande produktassortiment af-boerderij bescheiden in verhouding tot het beschikbare produktievermogen<sup>2</sup>. Uitbreiding van de landbouwproduktie gaat daarom vaak gepaard met aanzienlijke prijsdalingen. Dit maakt verruiming van de vraag wenselijk door:

- de ontwikkeling van nieuwe markten, bijv. nieuwe kopersgroepen in reeds bewerkte gebieden of andere geografische gebieden. Dit vraagt om aanzienlijke inspanningen ten aanzien van marktverkenning en verkoopbevordering. Transport, verpakking en begeleiding van afnemers gaan daarom, vooral bij uitvoer, een belangrijker rol spelen.
- de ontwikkeling van nieuwe produkten. De mogelijkheden hiertoe worden bepaald door de ontwikkeling van beter uitgangsmateriaal voor de landbouwer, maar vooral door de ontwikkeling van nieuwe verwerkingsmethoden. Zij moeten stoelen op een goed inzicht in de behoeften van handel en verbruiker, waaruit de eisen aan de landbouwkundige grondstof voortvloeien.

Deze centrale plaats van marktbeleid en technologie leidt ertoe, dat de coöperatie meer los komt te staan van de grondstof waarvan zij is uitgegaan. Immers verworven technologische inzichten en een goede kennis van de markt in een bepaalde behoeftesector kunnen vaak winstgevend op andere grondstoffen worden toegepast. De coöperatie zal dit niet nalaten, indien hierdoor haar winstpositie kan worden verbeterd. Zij zal dit moeten doen om te kunnen concurreren met particuliere bedrijven in haar produktbranche, die deze mogelijkheden aangrijpen. De produktdiversificatie bij grote coöperaties wijst in deze richting.

Deze grote betekenis van technologie en marktbeleid vereist investeringen in onderzoek en produktiebedrijven, waarvan de financiële gevolgen slechts door de deskundigen der coöperaties kunnen worden overzien en die in toenemende mate buiten de gezichtskring van de coöperatielieden komen te liggen. Dit betekent dat de taak van de directie steeds belangrijker wordt en dat het bestuur de belangenbehartiging in een groter verband moet plaatsen dan de jaarlijkse grondstoffeprijs van zijn leden. Men kan zich afvragen of deze ontwikkelingen er niet toe moeten leiden, dat coöperaties die vanuit verschillende landbouwprodukten als grondstof zijn gestart, in hun produktresearch en marktbeleid gaan samenwerken.

Voorgaande beweringen houden geen rekening met de uiteenlopende marktsituatie en de aard van

<sup>2</sup> Deze opmerking geldt voor de westerse landen en uiteraard niet voor ontwikkelingslanden.

de verschillende landbouwprodukten. Niettemin houdt het voorgaande in dat de coöperatie als onderneming een grote mate van vrijheid moet bezitten in haar ondernemingsbeleid wil zij haar taak als prijsleider in haar inkoopmarkt goed kunnen vervullen. Het accentueert de eerder geëiste principiële mogelijkheid om aan de leden eisen te stellen ten aanzien van de hoedanigheid en de omvang der produktie.

### 3. Evolutie naar nieuwe vormen

Een aantal conclusies onder 2 zijn in strijd met het dualistisch karakter van de coöperatie, indien dit wordt opgevat als 'de directe economische afhankelijkheid van de coöperatie van de deelnemende gezins- en bedrijfshuishoudingen'.

Toch behoeft de samenwerking tussen leden en coöperatie door de verschuiving van het zwaartepunt naar de coöperatie niet te verminderen. Deze samenwerking zal evolueren, waarbij wij in het midden willen laten of hierop de naam coöperatie nog van toepassing is. Onder meer zal zij door de volgende punten worden gekenmerkt:

(a) de band coöperatie-leden is gebaseerd op de voor het lid aantrekkelijke economische belangengemeenschap. Deze op economische motieven steunende band zal de coöperatie meer tot een doelmatige bedrijfsvoering prikkelen dan een traditionele trouw der leden.

(b) de coöperatie is op regionaal of nationaal niveau de onderneming van wier 'countervailing power' alle landbouwers profiteren. Zij ontleent

deze positie aan haar ondernemingscapaciteiten. De tegenstelling tussen lid en niet-lid verzwakt, omdat de kracht van de coöperatie evenzeer gedragen wordt door de zakelijke relatie met de leden als met de niet-leden. Men zou kunnen stellen, dat de coöperatie zo in de ware zin een gemeenschapsbezit wordt.

(c) de meer zakelijke relatie tussen leden en coöperatie maakt de concurrentiemogelijkheid tussen coöperatie en particulier bedrijf groter. Dit gaat het gevaar van monopolieposities — ook van de coöperatie — tegen en is zo ten voordele zowel van landbouwproducent als uiteindelijk de consument.

(d) de bestuursleden moeten op nationaal niveau meedenken met de directie der coöperatieve ondernemingen. Het bestuur zal de leden-belangen vanuit een 'algemene gezichtshoek' dienen. Een sterk gericht zijn op korte-termijnbelangen van de ledengrondstofproducenten maakt een noodzakelijk lange termijn beleid onmogelijk.

Zijn deze verwachtingen werkelijkheid of fantasie? Niettemin blijkt uit deze normatieve benadering vanuit de markt duidelijk, waarheen de coöperatie wordt gestuwd. Het gevaar dat het zeer vruchtbare verleden van de Nederlandse coöperaties verstarrend zou werken op een optimale organisatievorm voor de toekomst, moet worden vermeden. Er zitten teveel kapers op de kust in de markten waar de Nederlandse landbouwprodukten worden afgezet. De stimulerende studie van Ter Woorst laat echter zien dat het de mensen van de daad niet aan initiatieven ontbreekt.