

# Producentenverenigingen in beeld

S.M.A. van der Kroon  
G.M.L. Tacken  
R.L.M. van Uffelen  
R.A.F. van Paassen (PPO)  
E.H. Poot (PPO)  
A.J. de Buck (PPO)

Projectcode 63547

November 2002

Rapport 5.02.15

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

## Producentenverenigingen in beeld

Kroon, S.M.A. van der, G.M.L. Tacken, R. van Uffelen, R.A.F. van Paassen, E.H. Poot en A.J. de Buck

Den Haag, LEI, 2002

Rapport 5.02.15; ISBN 90-4252-771-2; Prijs €12,25 (inclusief 6% BTW)

59 p., fig., tab., bijl.

In dit onderzoek is in de tuinbouw nagegaan of de voordelen die worden toegeschreven aan het vormen van telersverenigingen ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Hiervoor zijn vertegenwoordigers van 16 telersverenigingen mondeling geïnterviewd. In de analyse van de resultaten is onderzocht in welke mate voordelen behaald zijn, op het financiële, logistieke, organisatorische en marktkundige vlak. Tevens is onderzocht in welke mate de gekozen organisatievorm bepalend is voor het al dan niet behalen van de strategische doelstellingen. Nagegaan is of de voordelen die aan telersverenigingen in de tuinbouwsector worden toegeschreven, doorvertaald kunnen worden naar de varkenshouderij. Tot slot worden aangrijpingspunten voor het beleid geformuleerd.

### Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicatie@lei.wag-ur.nl](mailto:publicatie@lei.wag-ur.nl)

### Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [informatie@lei.wag-ur.nl](mailto:informatie@lei.wag-ur.nl)

© LEI, 2002

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.



# Inhoud

	Blz.
<b>Woord vooraf</b>	7
<b>Samenvatting</b>	9
<b>1. Inleiding</b>	11
<b>2. Ontstaan van producentenverenigingen</b>	14
<b>3. Kenmerken van producentenverenigingen</b>	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Oprichtingsmotieven	18
3.3 Activiteiten	19
3.3.1 Investerings	22
3.4 Organisatiestructuur	23
3.4.1 Zakenpartners	24
3.4.2 Verkoop	26
3.4.3 Verkoopvoorwaarden	27
3.4.4 Culturele aspecten	30
3.5 Voordelen	30
<b>4. Succes- en faalfactoren</b>	34
4.1 Inleiding	34
4.2 Realisatie doelstellingen	34
4.3 Faal- en succesfactoren	37
<b>5. Conclusies en discussie</b>	39
5.1 Conclusies telersverenigingen tuinbouw	39
5.2 Toepasbaarheid in de varkenshouderijsector	44
5.2.1 Inleiding	44
5.2.2 Verschillen tussen de tuinbouwsector en de varkenssector	45
5.2.3 Voordelen van samenwerking op een rij	48
5.2.4 Conclusie	51
5.3 Aangrijpingspunten voor het beleid	52
5.4 Tot slot	54
<b>Literatuur</b>	55
<b>Bijlagen</b>	
1. Steekproefgegevens	57
2. Gepresenteerde stellingen tijdens de LLTB-LEI workshop op 25-9-2001	59



## Woord vooraf


De afgelopen jaren zien we in de agrarische sector - met name in de varkenshouderij - een toenemend aantal samenwerkingsverbanden ontstaan van ondernemers die als producentengroep en/of met partners in ketens samenwerken. In de tuinbouwsector is dit al het geval sinds begin jaren negentig. Dit onderzoek is opgestart om na te gaan op welke gronden deze producentenverenigingen zijn ontstaan, welke doelstellingen ze oorspronkelijk nastreefden en of deze doelstellingen uiteindelijk zijn gerealiseerd. Daartoe is voornamelijk gekeken naar producentenverenigingen in de tuinbouw die begin jaren negentig zijn opgericht.

Voorts is nagegaan of het ontstaan van deze nieuwe samenwerkingsverbanden in de primaire sector tot structuurveranderingen in keten hebben geleid en om een andere aansturing vanuit beleidsoogpunt vragen.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij binnen het onderzoeksprogramma 'Markt en ondernemerschap' door het LEI en Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO) sector glastuinbouw. Het onderzoek is mede mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van de Limburgse Land- en Tuinbouwbond LLTB.

Het onderzoek is mede gebaseerd op 16 interviews met agrarisch ondernemers die lid zijn van een telersvereniging in de voedingstuinbouwsector. Het LEI en PPO bedanken de geïnterviewden die tijd en moeite hebben gestoken in het beantwoorden van de vragen en collega's die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek, te weten: J. Bijman, G. Backus en K. de Vlieger.

Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse  
Algemeen Directeur LEI B.V.







# Samenvatting

Begin jaren negentig zijn de eerste producentenverenigingen in de glastuinbouw ontstaan als een reactie op veranderde marktomstandigheden en het uitblijven van gewenste veranderingen bij traditionele veilingen. Inmiddels zijn er in de tuinbouw een behoorlijk aantal producentenverenigingen en zijn ook binnen andere sectoren producentenverenigingen aan het ontstaan. De producentenverenigingen zijn in de loop der jaren ook verder geprofessionaliseerd en hebben steeds meer activiteiten naar zich toegetrokken.

Gesteld kan worden dat veranderingen in de omgeving voor de ondernemer in veel gevallen fungeren als aanjager voor veranderingen binnen de eigen organisatie. Vaak ontstonden structuurveranderingen in de agrarische sector dan ook in tijden van verandering of in tijden van economische achteruitgang en meestal ingegeven vanuit de intentie dat samenwerking voordelen zal hebben ten opzichte van individueel opereren. Een aantal omgevingsfactoren die mogelijk aan het ontstaan van producentenverenigingen hebben bijgedragen zijn: markt- en economische factoren, technologische factoren en sociaal/culturele factoren.

In dit onderzoek is nagegaan of, en zo ja in welke mate, producentenverenigingen financiële, logistieke, organisatorische en/of marktkundige voordelen behalen en in hoeverre die samenhangen met de gekozen organisatiestructuur en -invulling. Uiteindelijk doel is te komen tot meer inzicht in de perspectieven voor ondernemers van het opzetten van een producentenvereniging, ongeacht de sector waarin ze opereren.

Uit het onderzoek blijkt dat de volgende voordelen zijn te behalen:

- *Organisatorische voordelen:*
  1. Aanbodbundeling leidt tot een betere onderhandelingspositie;
  2. Door samenwerking in een producentenvereniging kan de keten worden verkort;
  3. Snellere en goedkopere informatie-uitwisseling tussen vereniging en afnemer waardoor intermediaire organisaties overbodig worden. Hierdoor ook meer en directere kennisuitwisseling - ook op verticaal niveau wordt meer informatie uitgewisseld doordat verschillende schakels contact met elkaar hebben - en hierdoor een toename van de marktkennis.
- *Marktkundige voordelen:*
  1. Ondernemers kunnen in een producentenvereniging samen een merknaam realiseren (schaalvoordelen door gezamenlijke vermarkting) wat de herkenbaarheid van het product bij de consument vergroot;
  2. Middels een directe communicatie die de producentenvereniging met de afnemer kan hebben, wordt beter inzicht verkregen in wat de markt vraagt en kunnen vervolgens meer marktgerichte producten worden beleverd;
  3. Toenemende transparantie in de keten;
  4. Versterking van de marktmacht.

- *Financiële voordelen:*
  1. Versterken van inkoopmacht: grotere partijen inkopen tegen een lagere prijs;
  2. Meeste winst wordt gegenereerd door een gezamenlijke afzet (bijvoorbeeld efficiëntere logistiek);
  3. Gebruik kunnen maken van een GMO-subsidie;
  4. Benodigde investeringen voor de ontwikkeling van nieuwe marketingconcepten c.q. producten kunnen worden gedeeld.
- *Logistieke voordelen:*
  1. Schaalvoordelen door gezamenlijk sorteren, verpakken en transporteren;
  2. Betere beheersing van de kwaliteit van het product door het oprichten van een eigen distributiecentrum. Logistieke verliezen kunnen hierdoor worden geminimaliseerd.

Producentenverenigingen blijken te verschillen in de mate waarin hun vooraf geformuleerde doelstellingen behaald zijn. Producentenverenigingen die hun doelstellingen wel hebben behaald, lijken over het algemeen meer extern gericht te zijn: zakelijker en marktgericht. De producentenverenigingen die hun doelstellingen niet hebben behaald, lijken meer intern gericht: door samenhang en samenwerking proberen een betere financiële situatie te realiseren.

Voordelen die in de tuinbouw worden gehaald door het oprichten van producentenverenigingen zijn in potentie ook te halen door producentenverenigingen in andere sectoren. Met name in de sectoren waar tussen productie en verkoop nog een bewerkingshandeling nodig is, is het moeilijker voor een producentenvereniging om volledig grip te houden op de kwaliteit van het eindproduct.

Het blijkt dat het oprichten van een vereniging met het doel een gedifferentieerd product op de markt te zetten, over het algemeen tot meer voldoening en tevredenheid bij de leden leidt. Tevens blijkt dat als producentenverenigingen worden opgericht de doelstelling reëel en haalbaar wordt geformuleerd en ook wordt nagestreefd.

Voor de beleidsmatige aansturing van bedrijven door het Ministerie van LNV hoeft deze ontwikkeling naar producentenverenigingen geen gevolgen te hebben. De overheid zou deze groepen ondernemers wel kunnen benaderen om een voortrekkersrol te vervullen als klankbord bij het toetsen van innovatiebeleid. De ontwikkeling naar producentenverenigingen kan wel worden aangemerkt als een (permanente) structuurverandering in Nederlandse agroketens.

# 1. Inleiding

In de afgelopen jaren hebben de Europese supermarktketens grote inkooporganisaties gevormd die steeds meer macht in de voedingsketen opeisen. Door deze concentratie van retailactiviteiten zijn ook hun toeleveranciers overgegaan tot een samenvoeging van bedrijven. Dit betekende dat de landbouwcoöperaties en andere afnemers van primaire landbouwbedrijven steeds groter werden, waardoor de individuele stem van een ondernemer steeds minder hoorbaar werd. Agrarische ondernemers ervaren deze structuurwijziging als een verzwakking van hun positie in de keten. Op hun beurt heeft een aantal agrarische ondernemers ook de handen in elkaar geslagen om een versterking van de onderhandelingskracht bij hun afnemers te bewerkstelligen.

Deze structuurwijziging in de agrarische sectoren leidde ook tot verdergaande specialisatie van ketenpartijen en een herverdeling van taken en activiteiten in de keten. Hoewel het aantal partijen binnen de ketens afnam, is de 'afstand' tussen producent (in de primaire sector) en de consument vergroot. Ook hier willen groepen boeren/tuinders een einde aan maken; ze willen marktgericht gaan produceren.

Een ander aspect betreft de toenemende ruimtedruk in Nederland. Hierdoor is de ruimte voor het individuele agrarische bedrijf om door te groeien vaak afwezig. Ondernemers zoeken daardoor naar andere wegen om toch schaalvoordelen te realiseren. Samenwerking wordt meer en meer gezien als alternatieve strategie voor het realiseren van schaalvoordelen. Nieuwe initiatieven op dit gebied kenmerken zich door samenwerking buiten de bestaande coöperatieve afzetstructuren om. Hiermee beoogt men meer marktgericht te produceren en het toekomstperspectief van het eigen bedrijf te verbeteren. Tot voor enkele jaren beperkte de samenwerking zich veelal tot de maatschap tussen vader en zoon. Inmiddels is er een bont palet aan vormen van samenwerking ontstaan: milieucoöperaties, telers- en producentenverenigingen, samenwerking op vestigingsgebieden voor glastuinbouw enzovoort.

In het algemeen kunnen twee richtingen worden onderscheiden waarin de krachten gebundeld kunnen worden: horizontale en verticale samenwerking. In verticale samenwerking is de belangrijkste doelstelling het bestendigen van de relatie en het intensiveren van de informatie-uitwisseling tussen ketenschakels. In horizontale samenwerking is de belangrijkste doelstelling meestal samen sterk te staan ten opzichte van een andere (keten)partij. Een probleem is het gebrek aan inzicht in de perspectieven van het toepassen van horizontale samenwerking in de vorm van producentenverenigingen in de primaire sector. In dit onderzoek zal daar nader op in worden gegaan.

## *Doelstelling*

Samenwerking in de vorm van producentenverenigingen kan vanuit verschillende zienswijzen worden bestudeerd en getoetst. In dit onderzoek staat de bedrijfs- en marktkundige benadering centraal. Het doel daarbij is een aantal reeds opgerichte producentenverenigin-

gen te bestuderen. Meer specifiek zal worden onderzocht of, en zo ja in welke mate, producentenverenigingen financiële, logistieke, organisatorische en/of marktkundige voordelen behalen en in hoeverre die samenhangen met de gekozen organisatiestructuur en -invulling. Uiteindelijk doel is te komen tot meer inzicht in de perspectieven voor ondernemers van het opzetten van een producentenvereniging, ongeacht de sector waarin ze opereren.

Hierbij worden twee typen verenigingen onderscheiden (Bijman en Hendrikse, 2001).

- Verenigingen van telers die speciaalproducten of producten van een hogere dan gangbare kwaliteit op de markt willen brengen. Hierbinnen zijn de volgende verenigingen te herkennen:
  - verkoopverenigingen die meer marktgericht willen gaan produceren en richting de markt een onderscheidend merkproduct gaan aanbieden. Deze verenigingen zetten zichzelf op de kaart op de consumentenmarkt en doen alle investeringen die daartoe noodzakelijk zijn;
  - verkoopverenigingen die meer marktgericht willen gaan produceren en het aanbod in nauw overleg gaan afstemmen op de wensen van de afnemers, maar zelf geen merkproduct in de markt zetten. Deze verenigingen zetten zichzelf op de kaart in de business-to-business markt, maar zijn niet herkenbaar op de consumentenmarkt.
- Verenigingen die binnen de bestaande afzetstructuur en aanvoerstructuur de belangen van hun producten of bedrijven explicieter naar voren willen brengen. Ook hier zijn twee subtypen te onderscheiden:
  - onderhandelingsverenigingen aan verkoopzijde die door gezamenlijke verkoop betere verkoopprijzen bij hun afnemers willen bedingen. Deze verenigingen opereren aan de inkoopkant individueel, maar aan de verkoopkant nemen ze een onderhandelaar in de arm, die betere prijzen bedingt. Door de bundeling kunnen ze in onderhandelingen met hun afnemers betere inkoopvoorwaarden en prijzen afdwingen;
  - onderhandelingsverenigingen aan inkoopzijde die door gezamenlijke inkoop kostenreducties realiseren, maar aan de verkoopkant niet samenwerken. Deze verenigingen opereren aan de verkoopkant individueel, maar aan de inkoopkant als één bedrijf. Door de bundeling kunnen ze in onderhandelingen betere voorwaarden afdwingen van hun toeleveranciers.

De onderscheiden verenigingen hebben verschillende strategische doelstellingen en verwachten een ander resultaat van de investeringen die ze doen en het risico dat ze lopen door deelname aan deze vereniging.

In dit onderzoek staat de sector voedingstuinbouw centraal, omdat de producentenverenigingen daar reeds langere tijd bestaan en daar ook de meeste lering uit is te trekken. Hoewel producentenverenigingen in de tuinbouw vaak als telersverenigingen worden aangeduid, zal in deze rapportage alleen de algemene term producentenverenigingen worden gebruikt om verwarring te vermijden.

### *Dataverzameling, steekproefgegevens en opbouw rapport*

Allereerst is een literatuuronderzoek uitgevoerd naar producentenverenigingen en is een desk research uitgevoerd naar de achtergronden van het ontstaansgrond van producentenverenigingen in de Nederlandse (voedings)tuinbouw. Daarna zijn er persoonlijke interviews afgenomen met vertegenwoordigers van producentenverenigingen. De steekproefgegevens van de resultaten van deze vragenlijst zijn in bijlage 1 weergegeven. Met het computerprogramma SPSS zijn de resultaten van deze interviews geanalyseerd. Tevens is er najaar 2001 een workshop georganiseerd door het LEI en LLTB waarin de uitkomsten in de tuinbouw zijn getoetst in de veehouderijsectoren.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de desk research gepresenteerd. In hoofdstuk 3 worden de kenmerken van producentenverenigingen, zoals die uit de vragenlijsten naar voren kwamen, besproken. Ook is onderzocht op welke aspecten producentenverenigingen die hun doelstellingen wel hebben behaald verschillen ten opzichte van producentenverenigingen die hun doelstellingen deels dan wel niet hebben behaald. In hoofdstuk 4 komen de succes- en faalfactoren van producentenverenigingen aan bod. In hoofdstuk 5 worden de discussie en conclusies weergegeven.

## 2. Ontstaan van producentenverenigingen

Begin jaren negentig zijn de eerste producentenverenigingen in de glastuinbouw ontstaan als een reactie op veranderde marktomstandigheden en het uitblijven van gewenste veranderingen bij traditionele veilingen (Splinter, 2000; Bijman en Hendrikse, 2001). Inmiddels zijn er in de tuinbouw een behoorlijk aantal producentenverenigingen en zijn ook binnen andere sectoren producentenverenigingen aan het ontstaan. De producentenverenigingen zijn in de loop der jaren ook verder geprofessionaliseerd en hebben steeds meer activiteiten naar zich toegetrokken.

Gesteld kan worden dat veranderingen in de omgeving voor de ondernemer in veel gevallen fungeren als aanjager voor veranderingen binnen de eigen organisatie. Vaak ontstonden structuurveranderingen in de agrarische sector dan ook in tijden van verandering of tijden van economische achteruitgang en meestal ingegeven vanuit de intentie dat samenwerking voordelen zal hebben ten opzichte van individueel opereren. Hieronder worden een aantal omgevingsfactoren beschreven die mogelijk aan het ontstaan van producentenverenigingen hebben bijgedragen. De externe omgevingsfactoren worden onderverdeeld in markt- en economische factoren, technologische factoren en sociaal/culturele factoren.

### *Marktfactoren en economische factoren*

Een eerste ontwikkeling in de markt waar primaire producenten mee te maken hebben, is de afnemende transparantie in de afzetmarkt waarop land- en tuinbouwproducten worden verhandeld. Transacties worden steeds minder via open markten (veilingen, veemarkten, handelsbeurzen) afgehandeld en steeds meer via bilaterale contracten (waarbij de prijs niet openbaar wordt gemaakt). Deze afgenomen transparantie leidt tot zogenaamde 'asymmetrische' informatie tussen producenten en afnemers, waardoor afnemers misbruik kunnen maken van hun informatievoorsprong. Door een producentenvereniging op te richten kunnen producenten het nadeel van asymmetrische informatie reduceren (Bijman, 2001), door informatie uit te wisselen met anderen die in dezelfde markt opereren.

Een tweede ontwikkeling in de markt is een afnemend aantal afnemers in de voedingsmiddelensector. Producenten in de primaire sector worden geconfronteerd met schaalvergroting, internationalisering en concentratie in de verwerkende industrie, de groothandel en de detailhandel. Deze marktsituatie wordt gekenmerkt door veel aanbieders en een gering aantal afnemers. Afnemers kunnen soms misbruik maken van hun marktmacht, bijvoorbeeld door lagere prijzen uit te betalen dan bij volledige mededinging het geval zou zijn. Door gezamenlijk een afzetvereniging op te richten kunnen producenten hun onderhandelingsmacht versterken en daarmee de machtsbalans herstellen.

Een derde ontwikkeling waar producenten in de tuinbouwsector specifiek mee te maken kregen, was het ontstaan van de Gemeenschappelijke Marktordening (GMO) voor groenten en fruit die in 1996 werd gepresenteerd als de opvolger van de interventieregeling

gen (tegemoetkoming doordraai- en afvoerkosten). GMO-studies zijn er voor het stimuleren van investeringen in risicovolle projecten. Omdat alleen producentenverenigingen in aanmerking kunnen komen voor een GMO-subsidie (en dus geen individuele telers), was het interessant voor tuinders om zich te gaan organiseren.

Ten vierde is door verdergaande specialisatie in de keten een situatie ontstaan waarin de primaire sector wordt geconfronteerd met veranderende maatschappelijke wensen die moeilijk lijken te rijmen met de dagelijkse praktijk en/of de inkoopwensen van handelaren, verwerkers en supermarkten. Kortom, de informatieoverdracht en de beloningsstructuren binnen de (voedingsmiddelen)ketens blijken af te wijken van de maatschappelijke beoordelingscriteria. Voor individuele agrarische ondernemers is het erg moeilijk om hieraan tegemoet te komen en hierin verandering te brengen; organisatie en bundeling van krachten zou hierbij kunnen helpen.

Ten vijfde blijken grote coöperaties uniformiteit van (be)handelen en belonen hoog in het vaandel te houden. Dit verhoudt zich slecht tot een markt met veranderende en steeds meer gedifferentieerde maatschappelijke en consumentenwensen, resulterend in een roep om een gesegmenteerde aanpak.

Ten zesde wordt het in de Nederlandse agrosectoren steeds moeilijker om de jarenlang gevoerde kostprijsminimalisatie strategie te handhaven, omdat de productiefactoren arbeid en ruimte steeds duurder worden en verdergaande technologische oplossingen maatschappelijk steeds minder worden geaccepteerd. Dus ook uit economisch oogpunt lijkt een vernieuwende aanpak noodzakelijk.

### *Technologische factoren*

De opkomst van de informatietechnologie (fax, computer, mobiele telefoon, internet) maakt dat informatie gemakkelijker kan worden geregistreerd en veel sneller en goedkoper tussen bedrijven kan worden uitgewisseld. ICT maakt als 'enabling technology' de organisatie en het beheer van een producentenvereniging een stuk eenvoudiger en efficiënter. Hierdoor kunnen intermediaire organisaties zelfs overbodig worden. Dit laatste geldt vooral voor verenigingen die een speciaal product op de markt brengen (Bijman, 2001).

Mede als gevolg van de informatietechnologie, nam ook de professionaliteit van de retailers sterk toe. Retailers hebben bijvoorbeeld meer inzicht in de marktprestaties van verschillende assortimentsonderdelen door gebruik te maken van scanning. Door de introductie van het meten van de omzet, houdbaarheid en uitval van agroproducten zijn retailers nog verfijndere specificaties c.q. eisen gaan opleggen voor voortbrengings- en productiemethodes (AT Kearney, 1994).

### *Maatschappelijke ontwikkelingen*

Er zijn een aantal sociaal-culturele factoren in de externe omgeving van producentenverenigingen waarneembaar die mogelijk bij hebben gedragen aan het ontstaan van producentenverenigingen.

Een toenemende differentiatie van maatschappelijke wensen heeft ertoe geleid dat producenten steeds meer op hun dagelijkse handelen worden aangesproken. Voor het voldoen aan deze wensen kunnen verschillende afzetkanalen en marketingbenaderingen

worden gekozen. Om te komen tot (maatschappelijk gewenste) speciaalproducten is profilering en labeling noodzakelijk, bijvoorbeeld met een merk en/of een logo. Het ontwikkelen van marketingconcepten vergt aanzienlijke en risicovolle investeringen, en is voor een individuele producent van land- en tuinbouwproducten niet mogelijk. Gezamenlijk kunnen producenten eerder nieuwe producten of nieuwe marketingconcepten ontwikkelen door de daarvoor benodigde investeringen te delen (Bijman, 2001).

Een tweede ontwikkeling is dat de consument minder voorspelbaar, grilliger, mondiger, tijdsbewuster en meer momentgebonden in zijn bestedingen geworden is. Dit verschijnsel wordt in verband gebracht met de individualisering, dat wil zeggen het proces van toenemende articulatie van individuele voorkeuren en belangen. Niet meer de collectiviteit, de Staat, de groep of een centrale beslisser bepaalt het eetgedrag van de consument, maar de consument zelf bepaalt zijn keuzes als gevolg van interacties met zijn omgeving. Als gevolg van dit verschijnsel is er begin jaren negentig een sterke ontwikkeling waarneembaar naar differentiatie van de vraag naar voedingsmiddelen (AT Kearney, 1994).

Ten derde zijn gemak en doelmatigheid steeds belangrijker geworden voor de consument. De combinatie van kleinere welvarende huishoudens, toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen en een individualisering van de besteding van tijd en geld leidt mede tot de behoefte aan meer gemak en keuzemogelijkheden bij het kopen en nuttigen van voedsel. Traditionele voedingsmiddelen worden steeds meer vervangen door tussendoortjes, kant-en-klaarmaaltijden en buiten de deur eten (Zuurbier, 1996). Tevens is door de verruiming van de winkelsluitingstijdenwet een nieuwe markt 'na zessen' gecreëerd. De consument, die hierop af komt, heeft geen tijd om nog een uur in de keuken te staan, maar wil wel een gezonde hap en wil daar desnoods wat dieper voor in de buidel tasten. Tot enige tijd bleef het assortiment verse bewerkte producten beperkt tot soepgroente, gesneden sla en bamipakketten. Maar het aantal gekoelde schapruimte met panklare verse producten is vooral in de luxere supermarkten toegenomen (*Groente en Fruit*, 18 juli 1997). Kortom: de verzadigde markt krijgt nieuwe impulsen die ook door de relatief kleine marktpartijen zoals producentenverenigingen zijn op te pikken.

Een vierde factor vormden de signalen uit Duitsland, Zwitserland, Oostenrijk en de Scandinavische landen die erop duiden dat er een behoefte is aan milieuvriendelijke en/of 'schone' producten. In veel van deze landen is het beeld van de Nederlandse agrosectoren negatief. Een verbetering van het imago van de Nederlandse primaire sector is gewenst.

Ten slotte blijkt in het bestedingspatroon van de Nederlandse consument het relatieve aandeel voor voeding in de totale bestedingen af te nemen. Meer in het algemeen blijkt dat naarmate het beschikbare inkomen hoger is de bestedingen aan voedsel daarbij achterblijven, de vraag naar kwaliteit en producten met toegevoegde waarde relatief toeneemt en prijsverhogingen of -verlagingen minder effect hebben op het koopgedrag (Zuurbier, 1996).

Grote coöperaties in hun huidige vorm blijken niet alleen minder flexibel in het uitbuiten naar maatproducten die voldoen aan eisen die gesteld worden aan het primaire productieproces en het uiteindelijk voortgebrachte product. De 'afstand' van de individuele producent tot de coöperatie neemt ook steeds meer toe. Aan de marktzijde is de ontwikkeling van het groter worden van coöperaties (concentratie) een logisch verschijnsel, mede vanwege de schaalvoordelen die te behalen zijn. Echter, aan de producentenzijde identifi-



ceert de primaire producent zich steeds minder met zijn 'eigen' coöperatie. Het ontstaan van producentenverenigingen kan ook hier een antwoord op zijn.

Al deze factoren hebben in meer of mindere mate een voedingsbodem gevormd voor het ontstaan en oprichten van producentenverenigingen. In hoofdstuk drie en vier wordt beschreven wat de oprichters van deze verenigingen zelf als doelstellingen nastreefden toen zij de vereniging oprichtten en of deze doelstellingen uiteindelijk ook zijn bereikt.

## 3. Kenmerken van producentenverenigingen

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek bij producentenverenigingen in de tuinbouw gepresenteerd. De belangrijkste oprichtingsmotieven van producentenverenigingen worden behandeld, welke doelstellingen de ondernemers voor ogen hadden, hoe deze in de loop der tijd zich hebben ontwikkeld, welke activiteiten ze in de vereniging hebben ondergebracht, en welke voordelen het heeft opgeleverd.

### 3.2 Oprichtingsmotieven

Uit het onderzoek bij producentenverenigingen in de tuinbouw blijkt duidelijk dat de omgevingsfactoren, als beschreven in hoofdstuk 2, aanleiding zijn geweest voor het bundelen van krachten van tuinders. Opvallend is dat directe bedrijfsfactoren reden zijn geweest voor oprichting van verenigingen. In de producentenverenigingen blijkt ondernemerschap, aansluiting bij maatschappelijke en consumentenwensen voor versproducten centraal te staan. De producentenverenigingen werden juist binnen deze productgroepen geïntroduceerd omdat de producenten zich niet langer konden identificeren met:

- de kwaliteit van het aangeboden versproduct;
- het kostprijsminimalisatiebeleid van de afnemers, ondanks de verbeterde koopkracht van de consument;
- consumentenklachten en maatschappelijke klachten over het Nederlands product terwijl producteisen en beloningsstructuren bij afnemers niet veranderden;
- weinig veranderingsbereidheid in de keten ondanks de noodzaak hiertoe als de wereldhandel vrijer wordt;
- de verslechterde onderhandelingspositie in de markt.

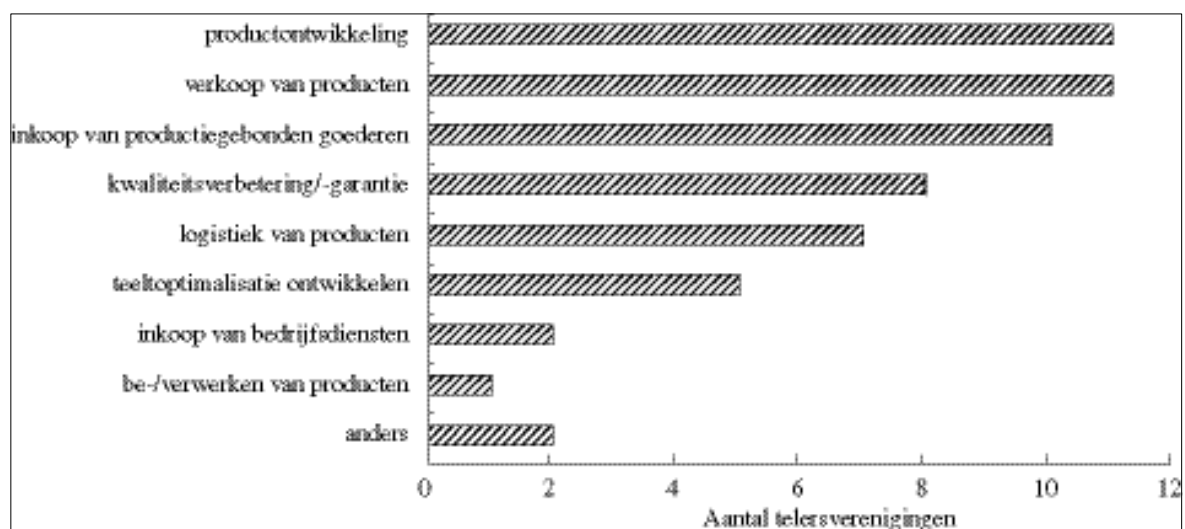
Deze oprichtingsmotieven zijn terug te vinden in de doelstellingen waarmee producentenverenigingen uit dit onderzoek zijn opgericht. Zo leeft bij de verenigingen het beeld dat de markt met veilen van tuinbouwproducten niet optimaal kan worden bediend en dat met een minder logge organisatie en te onderscheiden merknamen beter kan worden ingespeeld op de markt. Het merendeel van de respondenten noemt dan ook *een betere bediening van de markt* als doelstelling en men denkt dit te bereiken door een onderscheidend product te leveren en het organiseren en centraliseren van de afzet en bundeling van marketingactiviteiten. Tevens meent men de markt beter te kunnen bedienen door een kwaliteitssegment neer te zetten of een traceerbaar productconcept te ontwikkelen. Maar vooral beoogt men met het oprichten van een producentenvereniging de onderhandelingspositie te versterken en aldus middels het collectief vermarkten van het product een betere prijs uit de markt te halen.

In een aantal gevallen zijn de doelstellingen van de producentenvereniging veranderd in de loop der jaren. Het betreft vaak een extra doelstelling die erbij is gekomen zoals oprichting distributiecentrum, jaarrond kunnen leveren aan afnemers, teeltverbetering, productontwikkeling, verandering van doelgroep of zelf de verkoop ter hand nemen. Het betreft hierbij vooral afgeleide doelstellingen die ontstonden als gevolg van praktische problemen, waarmee men werd geconfronteerd.

### 3.3 Activiteiten

Voor veel producentenverenigingen wordt de verkoop van tuinbouwproducten zelf ter hand genomen en in de vereniging ondergebracht als kernactiviteit beschouwd. Telers werken echter niet alleen samen in de verkoop van hun producten, zij werken vaak ook samen met afnemers en toeleveranciers om nieuwe producten te ontwikkelen. Daarnaast is de inkoop van productiegebonden goederen vaak ook in de vereniging ondergebracht.

Figuur 3.1 geeft een overzicht van de activiteiten van producentenverenigingen en het aantal respondenten dat deze activiteiten heeft genoemd. Hieruit blijkt dat van de 16 producentenverenigingen er 11 aan productontwikkeling doen. De categorie 'anders' vertegenwoordigt de activiteiten 'rassenkeuze' (aparte overlegstructuur) en 'marktonderzoek naar product-marktcombinaties'.

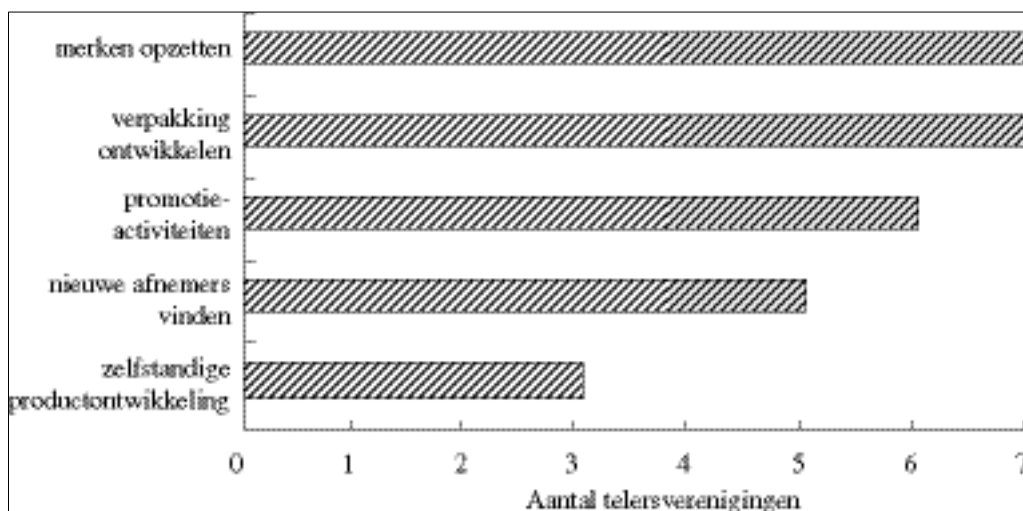


Figuur 3.1 Overzicht van aantal keer dat respondenten onderstaande activiteiten hebben genoemd

Ondanks dat het opzetten van merken over het algemeen een dure investering is, zijn een aantal producentenverenigingen hier actief mee bezig. Een merk is volgens veel producentenverenigingen een middel om te communiceren met de markt over het product. Middels het opzetten van een merk hoopt men een bepaalde identiteit aan het product mee te geven en bovendien onderscheidend en herkenbaar te zijn voor de consument. Dit on-

derscheid tracht men ook te bewerkstelligen middels het ontwikkelen van een speciale verpakking, bijvoorbeeld 'gesealed' of een 'kleinverpakking'.

In figuur 3.2 wordt gepresenteerd welke activiteiten worden ontplooid in het kader van verbetering van de verkoop van producten binnen de ondervraagde producentenverenigingen die verkoopactiviteiten hebben (11 in totaal).



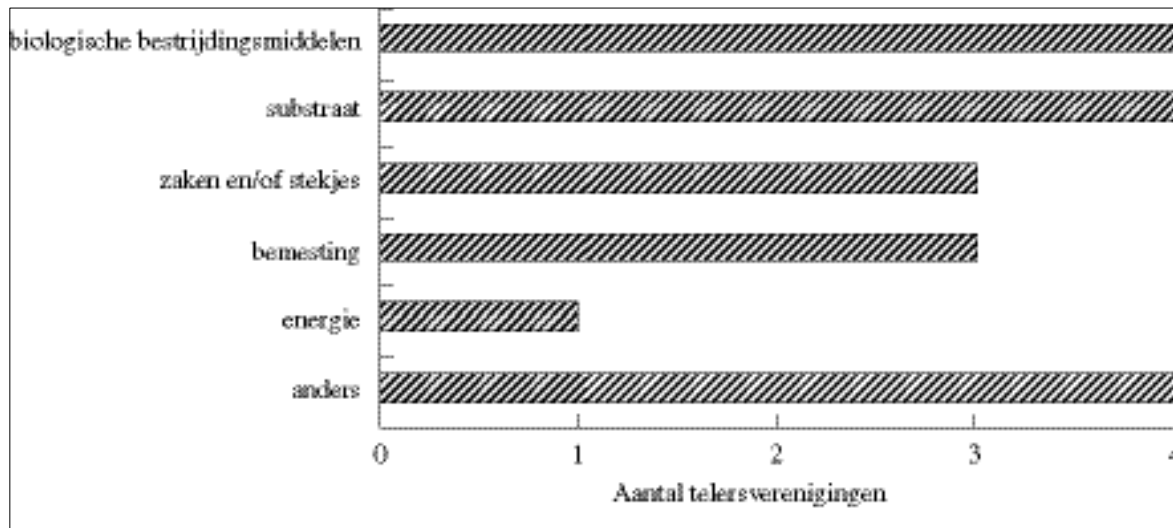
Figuur 3.2 Activiteiten van producentenverenigingen met betrekking tot verkoop van producten

Een andere activiteit van producentenverenigingen is het samen inkopen. Over het algemeen geven de respondenten aan dat dit geen primaire doelstelling was van de oprichting van de producentenvereniging, maar het wordt ervaren als een geschikte bijkomstigheid om op een voordelige manier goederen in te kopen.

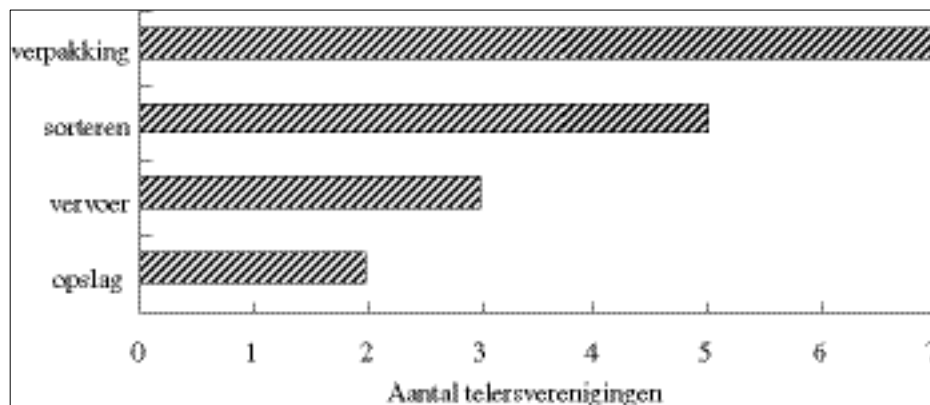
Figuur 3.3 geeft een overzicht van productiegebonden goederen die door de 10 producentenverenigingen die dat doen, zoal gezamenlijk worden ingekocht.<sup>1</sup> Het beeld dat hieruit naar voren komt blijkt divers. De gezamenlijke inkoop is vaak gekoppeld aan het product dat men in de markt wil zetten, maar ook voornamelijk uit producten die voor de bedrijfsvoering nodig zijn worden gezamenlijk ingekocht door een producentenvereniging.

Om zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de wensen van de afnemer heeft een aantal producentenverenigingen ook activiteiten met betrekking tot logistiek ontwikkeld. Zoals in figuur 3.4 is af te lezen kopen alle producentenverenigingen die logistieke activiteiten hebben, gezamenlijk verpakkingen in. Dit loopt uiteen van het ontwikkelen van een apart soort pallet of fust tot verpakkingen voor consumentenproducten.

<sup>1</sup> 'Anders' is door 4 verenigingen genoemd: het betreft kleine artikelen teelt, gezamenlijke vuilafvoer, vloeibare CO<sub>2</sub>, fust en hangkaarten.



Figuur 3.3 Productiegebonden goederen die door producentenverenigingen worden ingekocht



Figuur 3.4 Logistiek activiteiten van producentenverenigingen

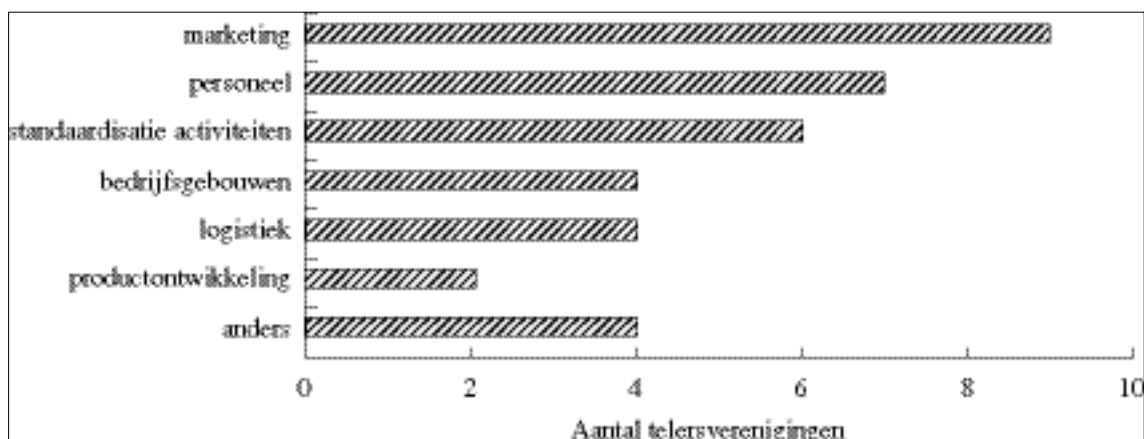
Drie verenigingen hebben eigen vervoersmiddelen in verenigingsverband en twee verenigingen hebben eigen opslagcapaciteit.

Hieruit blijkt dat een aantal producentenverenigingen zelfstandige labeling van producten serieus oppakken en deze activiteiten overnemen van hun afnemers. De kosten hiervan worden deels gedekt door gezamenlijke inkoop en logistieke voordelen. Veel verenigingen komen daarnaast tot een gezamenlijk kwaliteitsbeleid en teeltoptimalisatie.

Kortom, de activiteiten die in een producentenvereniging worden ondergebracht, zijn vooral gericht op een uniforme werkwijze, uniforme productierichtlijnen en het realiseren van kostenbesparingen.

### 3.3.1 Investeringsen

Figuur 3.5 geeft een overzicht van typen investeringen die producentenverenigingen gezamenlijk hebben gedaan.<sup>1</sup> Uit figuur 3.5 blijkt dat 6 producentenverenigingen hebben geïnvesteerd in de standaardisatie van activiteiten. Het betreft hier vaak standaardisatie van activiteiten in de vorm van certificering. Daarbij gaat het dan niet alleen om de kwaliteitseisen die door de leden zelf zijn opgeworpen, maar ook de wensen van directe afnemers en consumenten.



Figuur 3.5 Overzicht van typen investeringen van producentenverenigingen

Alle producentenverenigingen in dit onderzoek zitten in het traject voor het verkrijgen van het EUREP/GAP certificaat of hebben dit *proces*certificaat al. Dat is logisch voor de bij de Greenery aangesloten verenigingen, omdat deze eist dat vanaf 2002 alle leverende telers EUREP/GAP gecertificeerd zijn. Een aantal producentenverenigingen voldoet ook aan de 'UK-standard', omdat zij exporteren naar Engeland. Er zijn zelfs telers die verder gaan dan EUREP/GAP en FIDA gecertificeerd zijn. FIDA is een concept met als doel de AGF (Aardappelen, Groente, Fruit)-inkoper een voedselveilig product te garanderen. De verenigingen die hiervoor kozen gaven aan dat een hoog niveau van biologische gewasbescherming belangrijk is en zij verwachten door certificering sneller te kunnen inspelen op de toenemende vraag van supermarkten naar gecertificeerde productie.

De meeste producentenverenigingen hebben tevens een *product*certificaat, zoals bijvoorbeeld MBT (bestaat inmiddels niet meer) en Milieukeur. Bijna alle producentenverenigingen telen volgens een bepaald teeltrecept en een aantal hebben een bepaalde vorm van *systeemborging* (ISO 9001/Combizorg). Daarnaast wordt de standaardisatie van de werkwijze in de keten door sommige producentenverenigingen in de vorm

<sup>1</sup> Vier producentenverenigingen hebben de categorie 'anders' van een antwoord voorzien, namelijk een model voor het bepalen van de aanvoerprognose, samenwerking met buitenlandse collega's, automatiseringssoftware (2x), centraal sorteren, biologische teelt en opbrengstprognosemodel.

van Integrale Keten Zorg (IKZ) gerealiseerd, met behulp waarvan de verschillende processen en activiteiten in de keten op elkaar worden afgestemd.

Een aantal producentenverenigingen vindt onderscheid op kwaliteit erg belangrijk, maar er zijn ook producentenverenigingen die zeggen dat kwaliteit geen onderscheidend kenmerk van hun producentenvereniging meer is. Zij gaan er vanuit dat producentenverenigingen wat kwaliteit betreft naar elkaar toe gegroeid zijn en dat de markt er simpelweg niets extra's voor betaalt. Daardoor heeft het geen zin daarin te investeren. Kwaliteit wordt door de afnemer nog steeds erg belangrijk gevonden. Het is van een onderscheidend kenmerk geworden tot een basiseis om te mogen leveren. Zij menen dat producentenverenigingen zich eigenlijk alleen maar onderscheiden op het aspect flexibiliteit en ten aanzien van verpakkingen. Klantgerichte levering, bijvoorbeeld in de vorm van aparte dozen, pallets of kleinverpakkingen, is volgens hen doorslaggevend.

Een deel van de investeringen wordt door de leden zelf opgebracht, maar er wordt ook gebruikgemaakt van EU-subsidies en leningen bij banken. De producentenverenigingen die nog geen gebruikmaken van EU-subsidies hebben wel de ambitie om erkend te worden door de EU voor subsidies.

### **3.4 Organisatiestructuur**

De meeste ondervraagde producentenverenigingen zijn gestart als vereniging, maar later omgevormd tot een coöperatie. Zodra de zakelijke belangen groter worden en financiële verplichtingen worden aangegaan, is verandering van de organisatievorm noodzakelijk; de vereniging wordt coöperatie. Dit kan vooral verklaard worden vanuit juridisch oogpunt, omdat als de vereniging namelijk meer doet dan alleen belangenbehartiging een vereniging niet meer toereikend is. Het blijkt dat wanneer zakelijke belangen groter worden, alleen de oprichting van een gezamenlijke BV het financieel risico goed kan indekken, die vervolgens 'onder' de formele organisatievorm wordt geplaatst. Bij een vereniging is dit niet mogelijk, onder een coöperatie wel.

Tevens wordt de coöperatie een interessante organisatievorm bevonden, omdat zonder enige moeite nieuwe telers toegelaten kunnen worden. In bijna alle verenigingen, die in dit onderzoek zijn ondervraagd, is toetreding nog mogelijk. De meeste verenigingen hebben toetredingsvoorwaarden gedefinieerd voor nieuwe leden. Het betreft bij de ondervraagde verenigingen vooral voorwaarden die te maken hebben met de instelling van de ondernemer. Enkele voorbeelden die genoemd zijn: flexibiliteit, instelling, visie, ondernemersniveau, betrouwbaarheid en uitstraling. Ook kwaliteitsbewustzijn, EUREP/GAP-gecertificeerd zijn en telen volgens het teeltrecept zijn aspecten die worden genoemd.

De interne organisatiestructuur wordt meestal gekenmerkt door werkgroepen, waarin een deel van de leden actief is met specifieke activiteiten. Dit zijn bijvoorbeeld kwaliteit, teelttechniek, fust, aanvoerprognose, aanvoerboetes, verkoop, certificering en registratie via groeinet. In een aantal gevallen wordt een werkgroep voorgezeten door een bestuurslid. Die is vervolgens ook verantwoordelijk voor de voortgang op dat deelterrein en de afstemming van het beleid met en activiteiten in andere werkgroepen. Naast interne beleidsvoering en aansturing, houden de bestuursleden van de producentenverenigingen

zich veelal ook bezig met het uitzetten van de grote lijnen. Ook het monitoren van externe ontwikkeling zoals het overheidsbeleid komt vaak voor rekening van het bestuur.

De leden van een vereniging geven hun bestuur meestal mandaat een tot een bepaald maximaal investeringsbedrag. Verder treedt het bestuur vaak naar buiten als het gezicht van een vereniging in het GMO-traject en bij de gezamenlijke inkopen en verkoop treedt het bestuur op als onderhandelaar namens de vereniging.

De ondervraagde producentenverenigingen bestaan over het algemeen vier à vijf jaar. Dat betekent dat de meeste producentenverenigingen nu vlak voor een bestuurswisseling staan. Verwacht wordt dat dit ook leidt tot een verschuiving van posities binnen de vereniging omdat de eerste bestuurders in de ogen van de leden vaak handelen naar de doelstellingen en strategie van de producentenvereniging zoals die bij oprichting zijn bepaald. Niet altijd zijn zij in staat gebleken zich aan te passen terwijl de markt wel is veranderd. Dit betekent dat veel verenigingen nu voor een doorstart staan.

### 3.4.1 Zakenpartners

Leden van een producentenvereniging brengen slechts een deel van hun activiteiten onder in de vereniging of coöperatie (zie paragraaf 3.3). Dit bepaalt de partijen die zaken doen met de vereniging en welke partijen zaken doen met de individuele tuinder. Gegeven de kernactiviteit van de vereniging (de afzet van producten) doen alle producentenverenigingen zaken met afnemers. Een aantal verenigingen doen bovendien zaken met een partner aan de inkoopkant.

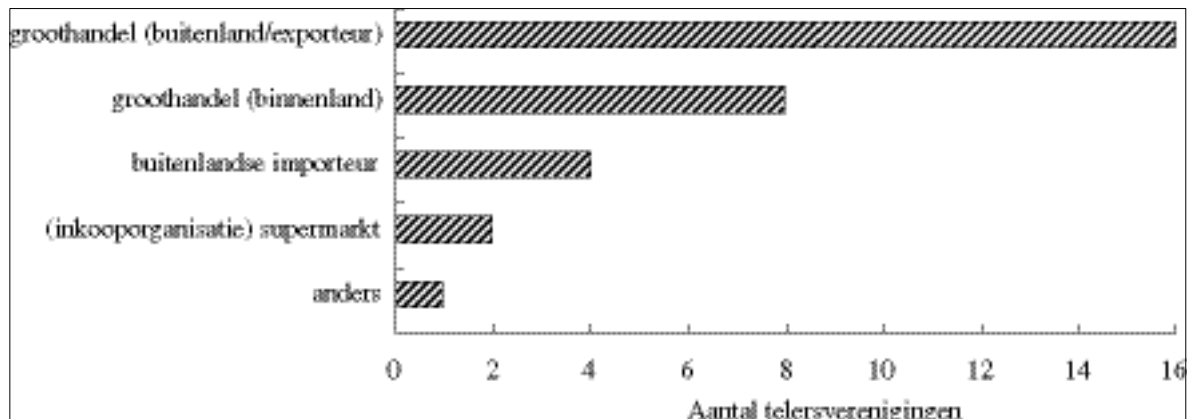
De meeste producentenverenigingen uit dit onderzoek doen zowel de inkoop- als aan de verkoopkant zaken. Een aantal doet alleen zaken aan de verkoopkant, maar geen enkele onderzochte producentenvereniging uit dit onderzoek doet alleen zaken met een partner aan de inkoopkant.

Betrouwbaarheid en een goede reputatie van een toeleverancier of afnemer blijken voor een producentenverenigingen belangrijke selectiecriteria van zakenrelaties. Zowel aan de inkoop- als aan de verkoopkant blijkt het hebben van vertrouwen in een partner erg belangrijk; het gevoel moet goed zijn en het moet klikken. Maar ook financiële aspecten spelen een belangrijke rol. Met name aan de inkoopkant streven de ondervraagde verenigingen ofwel naar een lage prijs ofwel naar een goede prijs-kwaliteitsverhouding. Bij het aangaan van een zakenrelatie aan de verkoopkant spelen vertrouwen, betrouwbaarheid, reputatie en financiële aspecten natuurlijk ook een rol, maar daar is het verschaffen van marktinformatie (door de zakenpartner) een relatief belangrijk aspect. Vaak staat de zakenpartner aan de verkoopkant dicht bij de markt en bij eindconsument en heeft daardoor meer inzicht in marktontwikkelingen die zeer waardevol zijn voor een producentenvereniging die meer marktgericht wil gaan produceren.

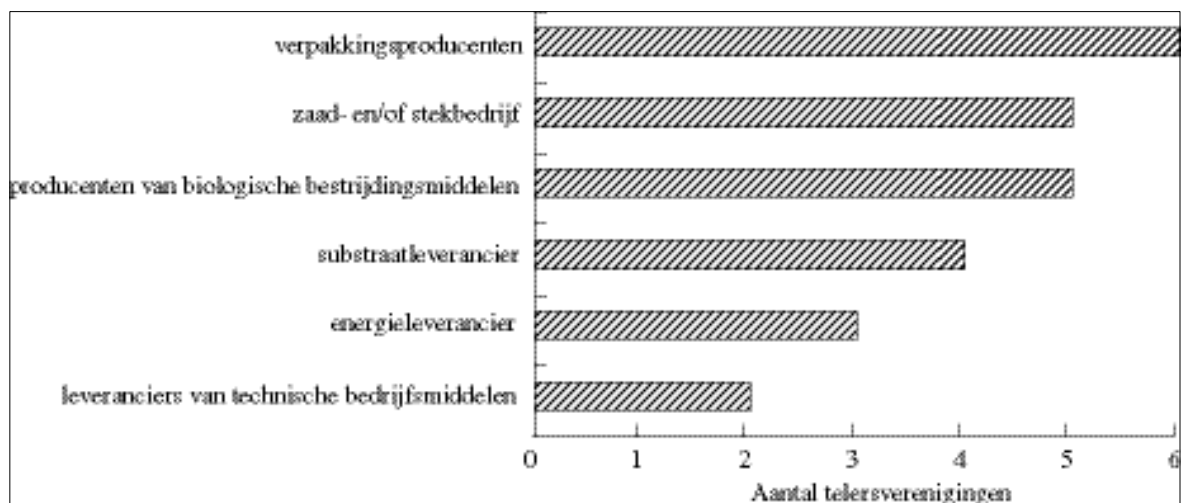
Sommige punten zijn nog wel voor verbetering vatbaar in de zakenrelatie met afnemers. Een aantal producentenverenigingen geeft aan dat zij graag meer inzicht zou willen hebben in de afzetstructuur, marktinformatie, logistieke afstemming en de opbouw van prijzen. Door een open prijscalculatie of door meer afzetinformatie terug te spelen naar de teler ('waarom wordt een product wel of niet verkocht?') zou nog beter marktgericht gewerkt kunnen worden.



In figuur 3.6 is af te lezen dat alle ondervraagde producentenverenigingen zaken doen met de groothandels die zich richten op het buitenland. De helft van de producentenverenigingen doet daarnaast ook zaken met de groothandel in het binnenland. Slechts weinig producentenverenigingen hebben directe contacten met buitenlandse importeurs of inkooporganisaties van supermarkten. Dat betekent dus dat het oprichten van producentenverenigingen nauwelijks heeft geleid tot ketenverkorting.



Figuur 3.6 Zakenpartners aan de verkooptant

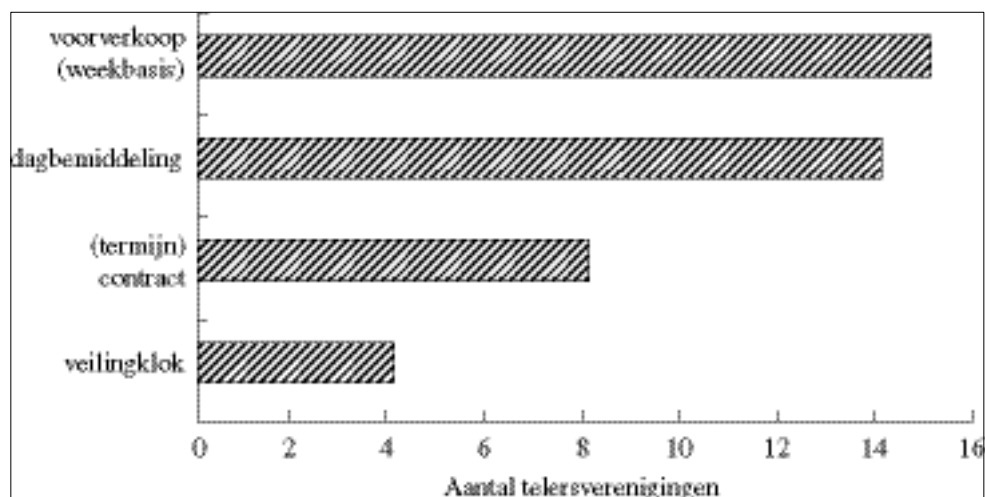


Figuur 3.7 Zakenpartners aan de inkoopkant

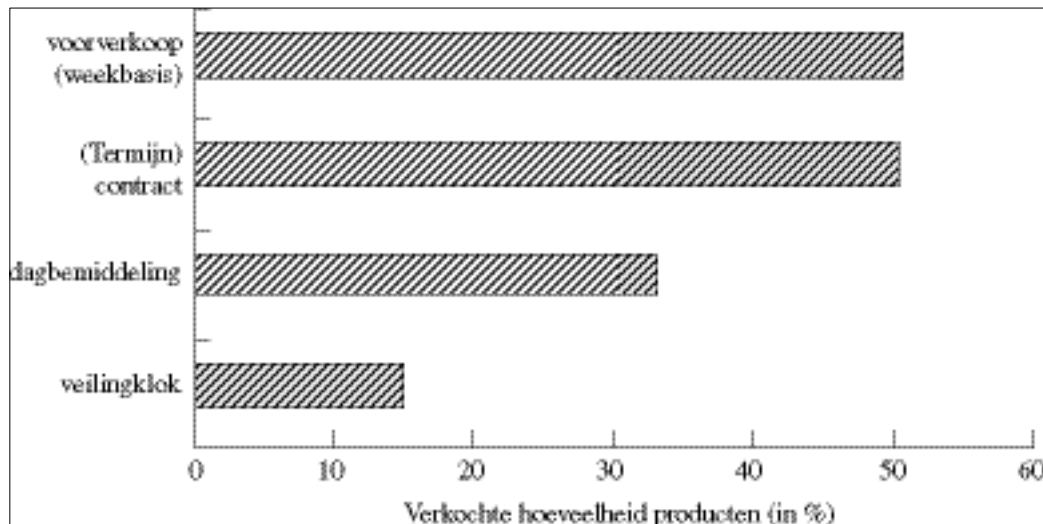
De meeste producentenverenigingen zijn vooral gericht op samenwerking aan verkoopzijde en nauwelijks op samenwerking aan inkoopzijde. De zakenrelaties aan inkoopzijde zijn dan ook deels ondersteunend aan deze doelstelling: 6 van de 16 ondervraagde verenigingen kopen gezamenlijk verpakking in. Daarnaast heeft een aantal van de ondervraagde verenigingen zich ook duidelijk tot doel gesteld door gezamenlijke inkoop kostprijsbesparingen op grondstoffen te realiseren. Deze doelstelling wordt echter minder vaak expliciet nagestreefd dan verhoging van de opbrengstprijs van het product.

### 3.4.2 Verkoop

De figuren 3.8 en 3.9 geven inzicht in respectievelijk de wijze waarop de producten door de producentenvereniging verkocht worden en het gemiddeld percentage van de hoeveelheden verkochte producten. De figuren 3.8 en 3.9 laten zien dat de meeste producten worden verkocht op weekbasis in de voorverkoop en op contract. Daghandel en verkoop via de veilingklok komt het minst voor bij de onderzochte producentenverenigingen. Dat betekent dat verenigingen vaak hun eigen onderhandelingspositie in de hand hebben genomen en er naar streven zoveel mogelijk producten voor een vooraf vastgestelde prijs af te zetten.



Figuur 3.8 Verkoopwijze waarop de producten door telersverenigingen verkocht worden



Figuur 3.9 Gemiddelde hoeveelheden producten (in %) door de producentenverenigingen verkocht per verkoopwijze

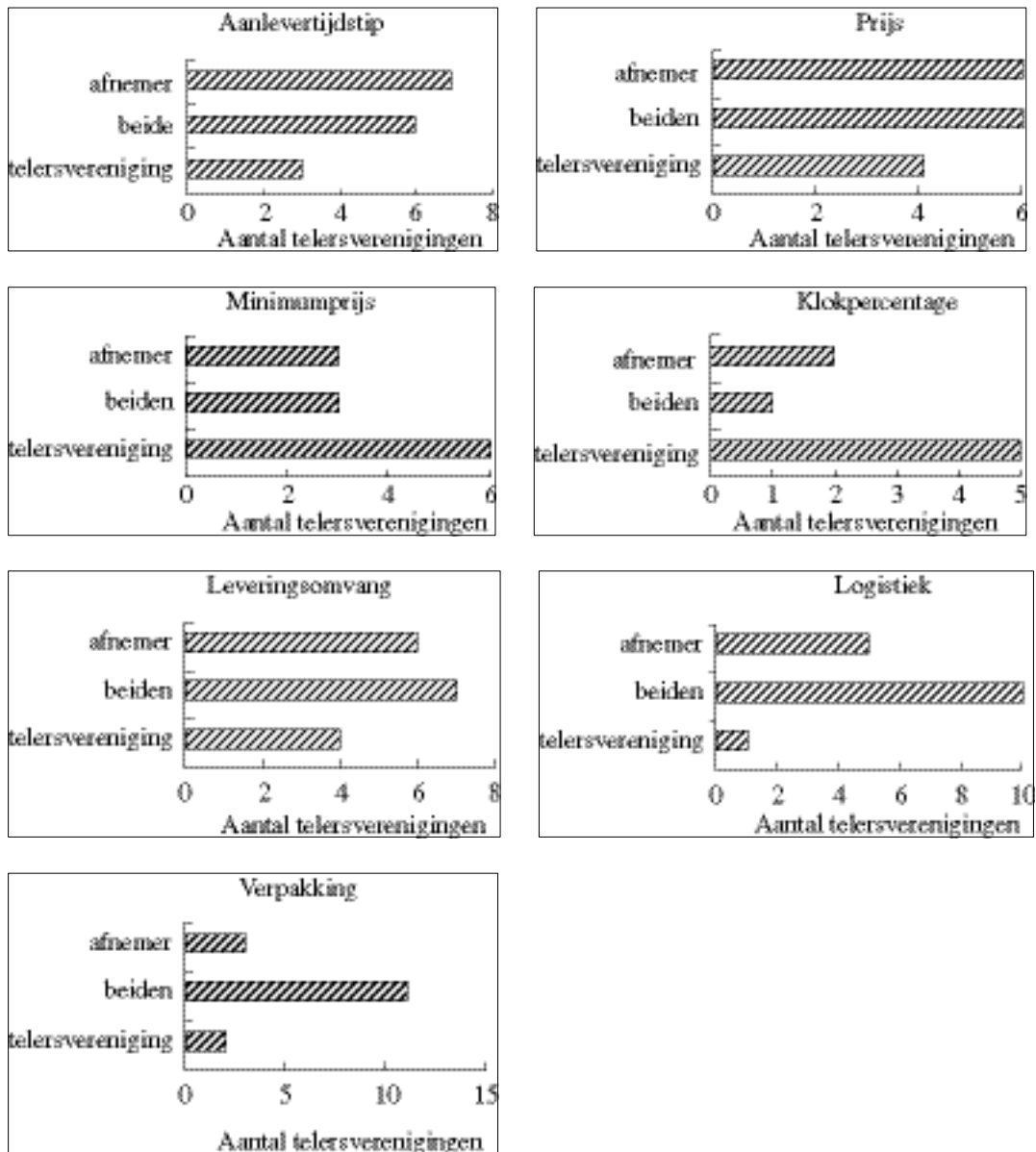
### 3.4.3 Verkoopvoorwaarden

Maar op welke voorwaarden wordt er dan verkocht en wie heeft daar invloed op? Dus is tevens nagegaan in hoeverre de verkoopvoorwaarden aanlevertijdstip, prijs, minimumprijs, klokpercentage, leveringsomvang, logistiek en verpakking door de afnemer worden bepaald of door de telersvereniging. De resultaten zijn weergegeven in figuur 3.10 (a t/m g niet zichtbaar).

Wat opvalt is dat een meerderheid producentenverenigingen aangeven zelf de minimumprijs en het klokpercentage te kunnen bepalen en dat slechts weinig 'beide' wordt geantwoord. Blijkbaar mogen de verenigingen de grenzen bepalen en is de rest ter onderhandeling. Opvallend is dat 4 verenigingen ook aangeven de leveringsomvang te kunnen bepalen. Dat logistiek veelal in onderling overleg tot stand komt spreekt voor zich.

Uit het onderzoek blijkt tevens dat er in de meeste gevallen hoogstens één dag zit tussen het maken van leveringsafspraken met de belangrijkste afnemer en de feitelijke levering. Het komt namelijk veel minder vaak voor dat er een paar dagen, één of twee weken of een jaar zit tussen het maken van leveringsafspraken met de belangrijkste afnemer en de feitelijke levering. Dat lijkt de uitkomsten als gepresenteerd in figuur twaalf en dertien tegen te spreken. Toch blijkt de periode waarop de leveringsafspraken met de belangrijkste afnemer betrekking hebben in de meeste gevallen een week. Dat betekent dus dat op de eerste dag van de week vaak een prijs/contract wordt gemaakt, die vervolgens voor die week geldt.

De gemiddelde provisie die door de telersverenigingen aan de veiling of het handelshuis betaald wordt bedraagt 3,24%. Maar de variantie in premies is groot en varieert van 2,2 tot en met 4,5%. Omdat de meeste telersverenigingen geen invloed hebben op zowel de minimumprijs als de provisie, ligt het voor de hand dat een lage provisie samengaat met een lage afgesproken minimumprijs.



Figuur 3.10 Mate waarin verkoopvoorwaarden, aanlevertijdstip, prijs, minimumprijs, klokpercentage, leveringsomvang, logistiek en verpakking bepaald worden door de afnemer, de telersvereniging of beiden

Problemen met het niet nakomen van afspraken over de verkoopvoorwaarden komen nauwelijks voor. Aan telerszijde probeert men problemen met afnemers te voorkomen door een zeer intensieve controle, zodat deelnemende telers in een vereniging wel worden gedwongen tot een kritische benadering van het eigen product. Indien er wel problemen met afnemers zijn, dan wordt over het algemeen op basis van de bestaande vertrouwensrelatie een oplossingsgerichte aanpak gekozen. Echter, 'de klant is koning' en heeft aldus in de meeste gevallen wel gelijk.

Indien producentenverenigingen zaken doen via een veiling, bemiddelt de veiling vaak wanneer er problemen zijn met betrekking tot de financiële afwikkeling. Wanneer er problemen zijn met betrekking tot de logistiek, kwaliteit of verpakking van het product, dan wordt dit vaak door de telers zelf opgelost (volgens een klachtenprocedure die bestaat vanwege aanwezige zorgsystemen). In sommige gevallen is het denkbaar dat er een nieuw product wordt geproduceerd, een korting wordt verleend of dat niet wordt uitbetaald.

Aangaande de 'prijsvorming' is een aantal stellingen geformuleerd waarvan de mening is gevraagd door de respondenten. Tabel 3.1 geeft een overzicht van de mate waarin respondenten het met de stellingen eens zijn.

Tabel 3.1 Overzicht van de gemiddelde scores op stellingen die betrekking hebben op prijsvorming

Stellingen	Gemiddelde
Aanbodbundeling in de producentenvereniging verbetert de onderhandelingspositie van de individuele leden ten opzichte van de groothandel.	4,25
Aanbodbundeling in de producentenvereniging verbetert de onderhandelingspositie van de individuele leden ten opzichte van de veiling.	4,20
Aanbodbundeling in de producentenvereniging verbetert de onderhandelingspositie van de individuele leden ten opzichte van de detailhandel a)	3,75
Bemiddelen is goedkoper dan veilen.	3,13
De netto-uitbetalingsprijs van de detailhandel is hoger dan die van veilingen c)	3,09
Door bemiddeling komt een betere prijs tot stand dan voor de klok.	3,07
Provisie en heffingen van de veiling weerspiegelen de kosten van logistiek en diensten voor het product.	3,07
Afnemers betalen een meerprijs voor lange termijn afspraken.	2,75
Provisie en heffingen van de groothandel weerspiegelen de kosten van logistiek en diensten voor het product b)	2,14
De netto-uitbetalingsprijs van handelshuizen is hoger dan die van veilingen.	2,13
In ruil voor afzet zekerheid nemen wij genoeg met een lagere prijs.	1,94

a) Vier antwoorden ontbreken, dus n=12; b) Negen antwoorden ontbreken, dus n=7; c) Vijf antwoorden ontbreken, dus n=11.

(1 = volledig oneens; 5 = volledig eens)

Uit de gemiddelde scores op bovengenoemde stellingen blijkt dat de respondenten aanbodbundeling zien als een middel om de onderhandelingspositie van individuele telers te verbeteren. Ten tweede zijn de producentenverenigingen van mening dat de provisie en heffingen van de veiling, de kosten van logistiek en diensten voor het product niet weerspiegelen. Opgemerkt moet worden dat slechts zeven respondenten deze stelling van een score hebben voorzien. Tenslotte wordt over het algemeen geen genoeg genomen met een lagere prijs in ruil voor afzet zekerheid.

### 3.4.4 Culturele aspecten

Aan de hand van stellingen is tevens getracht inzicht te verkrijgen in zaken die belangrijk worden geacht als het gaat om de cultuur van de producentenverenigingen. Tabel 3.2 geeft een overzicht van de mate waarin respondenten het met de stellingen eens zijn.

Tabel 3.2 *Overzicht van de gemiddelde scores op stellingen die van toepassing zijn op de cultuur binnen de producentenvereniging*

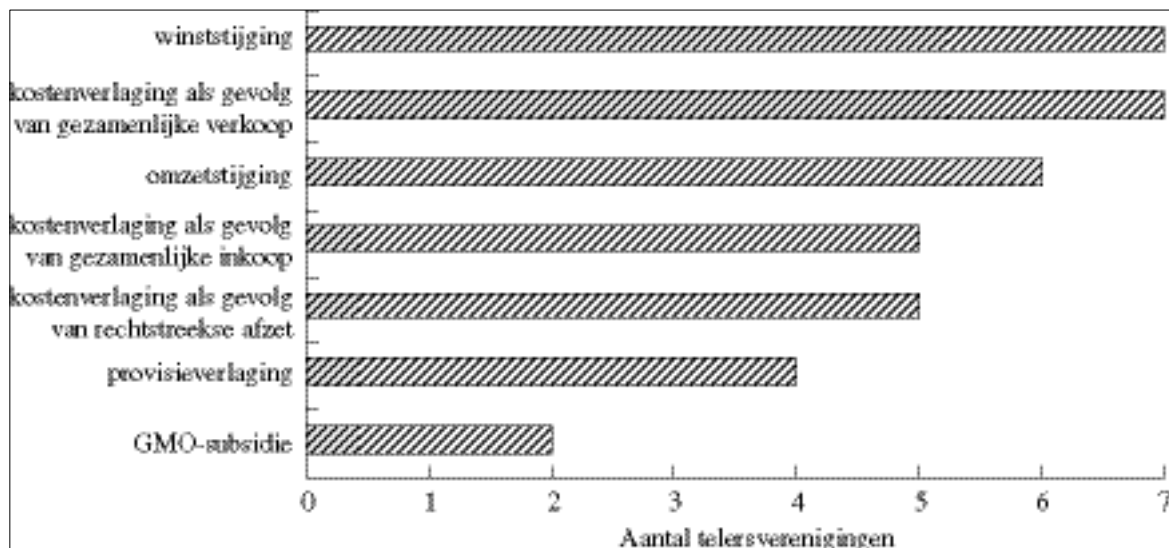
Stellingen	Gemiddelde
Binnen de producentenvereniging zijn de leden bereidwillig om hun kennis te delen	4,75
De producentenvereniging doet een beroep op externe deskundigen wanneer de interne deskundigheid niet meer toereikend is	4,75
Bij conflicten binnen de vereniging beslist het (dagelijks) bestuur	4,67
Het lidmaatschap van de producentenvereniging moet contractueel vastgelegd worden	4,60
Besluiten worden altijd met consensus genomen	4,06
Actieve participatie van alle leden binnen de vereniging wordt gestimuleerd	3,81
Het bestuur van de vereniging wordt om de paar jaar gewisseld	3,60
De doelstellingen van de producentenvereniging staan niet ter discussie	3,44
Bij conflicten met partijen buiten de vereniging beslist het (dagelijks) bestuur hoe daarmee om te gaan	3,40
Het (dagelijks) bestuur heeft de contacten met zakenpartners	3,07
Privé-aangelegenheden worden niet besproken tussen de leden van de televisie	2,81
De strategie van de producentenvereniging staat niet er discussie	2,81
Alle leden van de producentenvereniging prevaleren eigen belang boven het verenigingsbelang	2,50

(1 = volledig mee oneens; 5 = volledig mee eens)

Uit tabel 3.2 blijkt dat binnen de producentenvereniging leden bereidwillig zijn om hun kennis te delen. Tevens doen de meeste verenigingen een beroep op externe deskundigen wanneer de interne deskundigheid niet meer toereikend is. Een ander punt wat opvalt is dat bij conflicten binnen de vereniging het (dagelijks) bestuur beslist. Tevens hecht men er blijkens de tabel belang aan dat het lidmaatschap van de producentenvereniging contractueel vastgelegd wordt. Hieruit blijkt dat samenwerking en een zakelijke benadering van zaken overheersen in een vereniging, maar dat voor de persoonlijke zaken en het individueel belang van leden wel oog en oor is.

### 3.5 Voordelen

Uit dit onderzoek blijkt dat de leden van de producentenverenigingen er van overtuigd zijn dat hun lidmaatschap van een producentenvereniging tot financieel voordeel heeft geleid. Figuur 3.11 biedt een nadere specificatie van het financiële voordeel dat leden zeggen te hebben gerealiseerd door deelname aan een producentenvereniging.



Figuur 3.11 Financieel voordeel

De meeste respondenten specificeren het financieel voordeel naar omzetstijging, winststijging en provisieverlaging. De percentages liggen respectievelijk tussen de 1,5 en 20,0; 1,5 en 5,0; en 1,0 en 5,0. Opvallend is dat de economische meerwaarde door gezamenlijk gebruik van duurzame productiemiddelen, zoals machines, nauwelijks naar voren wordt gebracht.

Uit tabel 3.3 blijkt hoe belangrijk de respondenten de verschillende financiële voordelen vinden, en dus doelstellingen nastreven op deze gebieden binnen de vereniging voor de leden van de producentenvereniging.

Tabel 3.3 Overzicht van gemiddelde scores op de financiële voordelen van lidmaatschap van een producentenvereniging

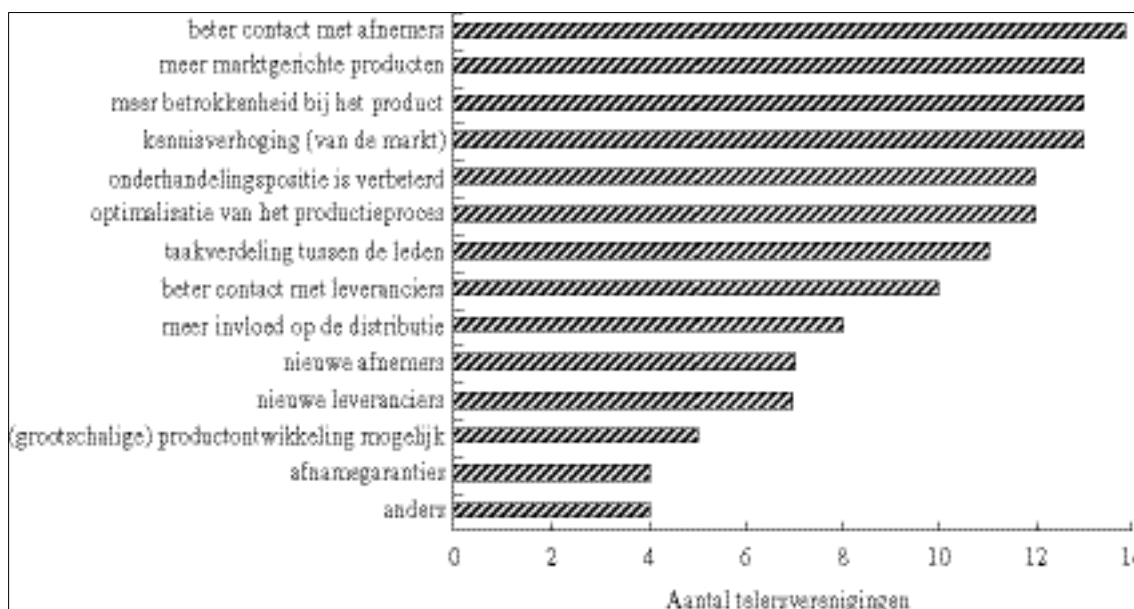
Financieel voordeel	Gemiddelde
Kostenverlaging als gevolg van rechtstreekse afzet	4,17
Winststijging	4,08
Omzetstijging	3,86
Kostenverlaging als gevolg van gezamenlijke aanvoer	3,63
Provisieverlaging	3,23
Kostenverlaging als gevolg van gezamenlijke afvoer	3,10
Kostenverlaging door gezamenlijk gebruik van machines e.d.	2,80

(1 = helemaal niet belangrijk; 5 = heel belangrijk).

Uit tabel 3.3 blijkt dat een kostenverlaging als gevolg van rechtstreekse afzet als meest belangrijk financieel voordeel - als gevolg van lidmaatschap van een producentenvereniging - wordt ervaren en wordt nagestreefd. Een kostenverlaging als gevolg van een

gezamenlijk gebruik van duurzame productiemiddelen (machines en dergelijke) wordt daarentegen als minst belangrijk financieel voordeel ervaren door de respondenten.

Naast financiële voordelen ervaren telers die lid zijn geworden van een producentenvereniging ook marktkundige, organisatorische en logistieke voordelen. Figuur 3.12 geeft een overzicht van overige bijkomende voordelen als gevolg van het lidmaatschap van een producentenvereniging.



Figuur 3.12 Bijkomende voordelen

Uit figuur 3.12 blijkt dat 'beter contact met afnemers', 'meer marktgerichte producten', 'meer betrokkenheid bij het product' en een 'kennisverhoging (van de markt)' hoog scoren.<sup>1</sup>

Evenals bij de financiële voordelen van de producentenvereniging is ook voor de logistieke, organisatorische en marktkundige voordelen gevraagd in hoeverre de verschillende voordelen belangrijk zijn voor de leden van de producentenvereniging. Een overzicht van de gemiddelde scores op de overige dan financiële voordelen van lidmaatschap van de producentenvereniging staat weergegeven in tabel 3.4.

Uit tabel 3.4 blijkt dat naast de financiële voordelen die in eerste instantie werden nagestreefd bij oprichting van de vereniging nu andere zaken, zoals een taakverdeling tussen de leden als zeer belangrijk worden ervaren. De respondenten ervaren voordelen als meer marktgerichte producten, beter contact met de afnemers, een verbetering van de onderhandelingspositie, meer betrokkenheid bij het product en kennisverhoging (van de

<sup>1</sup> Bij de categorie 'anders' zijn genoemd: meer teeltinformatie, begeleiding EUREP/GAP-certificatie; open dagen met afnemers en behartiging gezamenlijk belang; saamhorigheid (2x).



Tabel 3.4 Gemiddelde scores op de voordelen van lidmaatschap van een producentenvereniging

Voordeel	Gemiddelde
Taakverdeling tussen de leden (een ieder doet waar hij/zij goed in is)	4,57
Meer marktgerichte producten	4,27
Beter contact met de afnemers	4,23
Onderhandelingspositie verbetert	4,14
Meer betrokkenheid bij het product	4,00
Kennisverhoging (van de markt)	4,00
Optimalisatie van het productieproces	3,86
Afnamegaranties	3,54
Nieuwe afnemers	3,31
Meer invloed op de distributie	3,29
Beter contact met de leveranciers	3,25
(Grootschalige) productontwikkeling wordt mogelijk	3,08
Nieuwe leveranciers	2,85

(1 = helemaal niet belangrijk; 5 = heel belangrijk).

markt) als belangrijk tot zeer belangrijk. Dus hoewel in eerste instantie met name het financiële aspect en de meer marktgerichte benadering van zaken erg belangrijk en doorslaggevend waren om de handen in elkaar te slaan, blijkt nu dat andere voordelen minstens zo belangrijk zijn geworden en dat leren van anderen (kennisverhoging) en verdere optimalisatie van het productieproces net zo belangrijk is. 'Nieuwe leveranciers' wordt als minst belangrijke voordeel van lidmaatschap van een producentenvereniging ervaren.

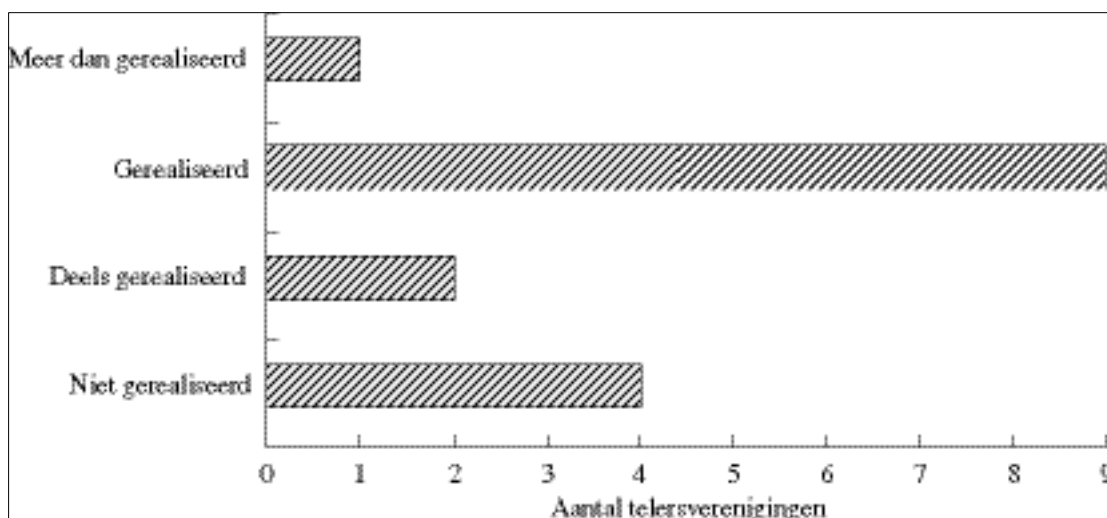
## 4. Succes- en faalfactoren

### 4.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 zijn de kenmerken van een producentenvereniging aan de orde geweest. In dit hoofdstuk worden de factoren weergegeven die bijdragen tot het al dan niet succesvol zijn van een producentenvereniging. De producentenverenigingen die hun doelstellingen (meer dan) behaald hebben, worden vergeleken met de producentenverenigingen die aangeven hun doelstellingen deels c.q. niet behaald hebben. Vervolgens wordt nader ingegaan op de bepalende factoren van succes voor een producentenvereniging.

### 4.2 Realisatie doelstellingen

Een meerderheid van de producentenverenigingen die zijn ondervraagd zeggen geslaagd te zijn in wat zij wilden bereiken met de oprichting ervan. De meeste hebben hun doelstellingen gehaald. Figuur 4.1 biedt een overzicht van de mate waarin producentenverenigingen hun doelstellingen gerealiseerd hebben.<sup>1</sup> Een vereniging geeft zelfs aan de doelstellingen meer dan gerealiseerd te hebben.



Figuur 4.1 Overzicht van de mate waarin doelstellingen al dan niet gerealiseerd zijn

<sup>1</sup> Doelstellingen die deels gerealiseerd zijn, betreffen extra doelstellingen die geformuleerd zijn naast de hoofddoelstelling en maar ten dele zijn gerealiseerd.

Vervolgens is nagegaan of het al dan niet behalen van de doelstellingen is te relateren aan de omzet van de vereniging, de grootte van het areaal van de verenigingen en/of het aantal leden. De verenigingen die hun doelstellingen hebben gehaald, zijn geplaatst in groep 1. De verenigingen die de doelstellingen niet of deels hebben gehaald zijn onderverdeeld in groep 2 (tabel 4.1).

1. Ten aanzien van de gemiddelde omvang valt het volgende op:
  - de gemiddelde omzet van groep 1 is meer dan twee keer zo groot als die van groep 2, terwijl het gemiddeld areaal per vereniging nauwelijks onderscheidend is (vijf producentenverenigingen uit groep één hebben een omzet die hoger is dan de hoogste omzet in groep 2);
  - de arealen van de verenigingen in groep 2 zitten in dezelfde orde van grootte;
  - opvallend is wel dat het gemiddeld aantal hectares per gemiddeld aantal leden in groep 2 hoger is, namelijk 3,13 ha ten opzichte van 2,37 ha in groep 1. In groep 2 zitten dus gemiddeld grotere tuinbouwbedrijven.

Tabel 4.1 Omvang van producentenverenigingen die hun doelstellingen wel hebben behaald (groep 1) en niet hebben behaald (groep 2)

Maatstaf	Groep 1	Groep 2
Gemiddelde omzet	33.025.000 (n=9)	14.294.000 (n=6)
Gemiddeld aantal hectares	79,56 (n=10)	74,67 (n=6)
Gemiddeld aantal leden	33,50 (n=10)	23,83 (n=6)

Het succes van de verenigingen is niet gerelateerd aan het product dat zij telen. Beide groepen bevatten verenigingen die tomaat, paprika en komkommer telen. Ook is er geen verband met de locatie waar telers van producentenverenigingen gevestigd zijn.

De telersverenigingen die aangeven dat hun doelstellingen gerealiseerd zijn (groep 1), behalen gemiddeld een hoge omzet per hectare. De TVs in groep 1 zijn meer gericht op de markt en de afzet en groep 2 is meer gericht op de productie. Telersverenigingen die zich dus primair richten op markt en afzet, halen meestal betere resultaten.

2. Met betrekking tot de organisatievorm geldt dat in groep 1 bij vijf van de tien gevallen een Besloten Vennootschap (BV) aan de producentenvereniging is gekoppeld die voornamelijk de verkoop/vermarketing, distributie en management regelen. In groep 2 is dit bij twee van de zes producentenverenigingen het geval (verpakking en verkoop). De meeste producentenverenigingen uit beide groepen hebben werkgroepen ingesteld die een bepaald aspect (inkoop, verkoop, kwaliteit, enzovoort) voor hun rekening nemen.
3. De groepen onderscheiden zich eveneens met betrekking tot de activiteiten. Als beide groepen producentenverenigingen worden vergeleken vallen een aantal dingen op:
  - uit groep 1 houden vier producentenverenigingen zich bezig met *productontwikkeling met de afnemer* tegenover geen enkele uit groep 2;

- zes van de tien producentenverenigingen uit groep 1 houdt zich bezig met *kwali- teitsverbetering* tegenover twee van de zes producentenverenigingen uit groep 2;
  - slechts de helft van groep 1 (vijf van de tien producentenverenigingen) houdt zich bezig met de *inkoop van productiegebonden goederen* tegenover bijna alle produ- centenverenigingen uit groep 2 (vijf van de zes);
  - uit groep 1 houden zes van de 10 producentenverenigingen zich bezig met *promo- tieactiviteiten* tegenover nul producentenverenigingen uit groep 2.
4. Qua financiële inrichting blijken er ook duidelijke verschillen te zijn. In groep 1 zijn er vijf producentenverenigingen die aangeven wel te investeren (de helft) en in groep 2 geven bijna alle producentenverenigingen aan dat ze investeringen hebben ge- pleegd (vijf van de zes). De helft in groep 2 (drie van de zes) geven aan geïnvesteerd te hebben in logistiek. Slechts één producentenvereniging uit groep 1 heeft geïnves- teerd in logistiek.
  5. Producentenverenigingen uit beide groepen hebben geïnvesteerd in personeel (groep 1: zeven en groep 2: vier). Opvallend is dat het personeel uit bijna alle producenten- verenigingen in groep 1 zich bezig houdt met de vermarkting c.q. de promotie van het product en dat het personeel uit groep 2 dat niet doet, maar zich voornamelijk be- zig houdt met operationele en administratieve/secretariële zaken.
  6. Met betrekking tot kwaliteit geven vier van de tien producentenverenigingen in groep 1 aan dat standaardisatie van het systeem aanwezig is ten opzichte van één producen- tenvereniging uit groep 2. In combinatie met de vorige onderscheidende kenmerken van groep 1, lijken de verenigingen in deze groep zich vooral gericht te hebben, op verbetering van de onderhandelingspositie.
  7. Uit de resultaten van de belangmeting blijkt dit echter niet expliciet. Ten aanzien van het belang dat de twee groepen producentenverenigingen hechten aan de financiële voordelen valt alleen het volgende op:
    - groep 1 hecht minder belang aan de stelling 'kostenverlaging als gevolg van een gezamenlijk gebruik van duurzame productiemiddelen';
    - groep 1 hecht minder belang aan de stelling 'kostenverlaging als gevolg van ge- zamenlijke afvoer'.
  8. Met betrekking tot het belang dat de twee groepen producentenverenigingen hechten aan de overige voordelen dat zij hebben door lidmaatschap van een producentenver- eniging valt op dat groep 1 minder belang hecht aan de overige voordelen dan groep 2.
  9. Ten aanzien van de cultuur valt echter wel op dat groep 1 minder concentratie van activiteiten bij het bestuur lijkt te hebben want:
    - de stelling 'Het (dagelijks) bestuur heeft de contacten met de zakenpartners' wordt in groep 1 minder vaak bevestigend beantwoord.
  10. Met betrekking tot de totstandkoming van de prijs valt het volgende op:
    - door twee producentenverenigingen uit groep 1 is aangegeven dat zij in de prijs- zetting informeren naar en rekening houden met de prijszetting van andere producentenverenigingen om niet tegen anderen uitgespeeld worden;
    - vijf producentenverenigingen uit groep 1 geven aan dat zij in overleg met afne- mers de prijs tot stand laten komen. Uit groep 2 doet één producentenvereniging

dat in samenwerking met de afnemer; twee producentenverenigingen uit deze groep bepalen zelf de prijs en bij drie doet de afnemer dat.

11. De producentenverenigingen uit groep 1 (n=10) vinden de stelling 'aanbodbundeling in de producentenvereniging verbetert de onderhandelingspositie van de individuele leden ten opzichte van de veiling' belangrijker dan de producentenverenigingen uit groep 2 (n=5).<sup>1</sup>
12. De producentenverenigingen uit groep 1 (n=9) vinden de stelling 'door bemiddeling komt een betere prijs tot stand dan voor de klok' belangrijker dan de producentenverenigingen uit groep 2 (n=5).<sup>1</sup>
13. Producentenverenigingen in groep 1 geven vaker aan dat een ultieme succesfactor voor het slagen van een producentenvereniging een innovatie c.q. een onderscheidend product is (vier keer ten opzichte van nul keer in groep 2). Producentenverenigingen in groep 2 geven voornamelijk aan dat de ultieme succesfactor te maken heeft met de interne organisatie (samenwerking).

Uit het bovenstaand overzicht valt op te maken dat de producentenverenigingen uit groep 1 over het algemeen extern gericht zijn. Ze opereren meer zakelijk, marktgericht en financieel gericht dan de producentenverenigingen uit groep 2 dat doen.

Groep 2 zou gekarakteriseerd kunnen worden als meer intern gericht. De verenigingen uit groep 2 zijn groepsgerichte verenigingen, die door samenhang en samenwerking een betere financiële situatie probeert te realiseren. Echter, voorzichtigheid bij de interpretatie dient geboden te worden, gezien de kleine omvang van beide groepen.

### **4.3 Faal- en succesfactoren**

De antwoorden zijn onder te verdelen in twee categorieën, namelijk 'intern' (de eigen organisatie) en 'extern' (de markt). Figuur 4.2 geeft hier een overzicht van.

Tevens is de vraag gesteld 'Waar moet een producentenvereniging zich op blijven richten en wat zijn minder belangrijke zaken?' Acht keer werd een antwoord gegeven wat geassocieerd kan worden met het 'telen van een goed en innovatief product'. Voorbeelden zijn onder andere 'kwaliteit' (3x), 'smaak', 'betrouwbaarheid' en 'innovatie'. Als antwoorden, die geassocieerd worden met de markt, werden genoemd 'marktgericht blijven' (3x), 'klantgericht produceren en leveren' - dit betekent voldoen aan afspraken binnen de vereniging en een open informatie-uitwisseling - en 'versnippering in de afzet tegengaan'. Overige antwoorden die (één keer) genoemd werden, zijn 'alles', 'verbeteren bedrijfsresultaat/hoge opbrengsten en lage kosten', 'certificeren', 'contacten met kopers' en 'regelmatig terughalen en bijstellen van doelstellingen' (bijvoorbeeld een te sterk nastreven van het doel kostprijsverlaging, verzwakt de positie van het bedrijf in de toekomst).

Op de vraag 'Waar moet een producentenvereniging zich op blijven richten en wat zijn minder belangrijke zaken?' werd in de beantwoording (het proces in) de interne organisatie minder aangehaald; dit gebeurde slechts drie keer, namelijk 'alle leden met hun neuzen dezelfde kant op', 'het wij-gevoel' en 'op één lijn krijgen van voorlopers en achterblijvers binnen de vereniging'.

Intern (betreft de eigen organisatie)	Extern (betreft de markt)
Alle leden moeten de neuzen dezelfde kant op hebben (twee keer genoemd) Als één blok naar buiten treden De leden moeten elkaar ondersteunen Alle leden moeten frequent en effectief met elkaar vergaderen Heldere communicatie, op deze manier moet een 'excuscultuur' voorkomen worden Verenigingsbelang dienen boven het individuele belang De producentenvereniging moet starten met telers die een goed ondernemersniveau hebben Strakke organisatie Samenwerken met actieve ondernemers De omvang van de vereniging geeft aan dat de koers goed is Vertrouwen en betrouwbaarheid: afspraken nakomen, dat betekent zaken zwart op wit zetten	Onderscheidend product (zes keer genoemd) Goede aanvoerprognose (twee keer genoemd) Kwaliteitsborging Onafhankelijk in de markt staan Marktgericht zijn De verkoop moet in goede handen zijn Durven investeren Duidelijke strategie Streven naar een hoger rendement Samenwerken in de inkoop, samenwerken en structureren van de verkoop

*Figuur 4.2 Overzicht van genoemde succesfactoren voor een producentenvereniging*

- Als minder belangrijke aspecten werden achtereenvolgens genoemd:
- de verkoop, die kan beter uitbesteed worden aan een afzetorganisatie waar de producentenvereniging mee in overleg blijft;
  - marktgerichte aanpak want die is achterhaald, de producentenvereniging kan zich beter richten op het ledenbelang;
  - productmerk, richten op het handelsmerk is nuttiger (productvernieuwing, procesverbetering).

## 5. Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk worden allereerst de theoretisch veronderstelde voordelen van horizontale samenwerkingsverbanden, zoals producentenverenigingen, getoetst aan de hand van de enquêteresultaten. Vervolgens wordt aangegeven aan welke randvoorwaarden een producentenvereniging moet voldoen.

### 5.1 Conclusies telersverenigingen tuinbouw

*Een telersvereniging kan meer 'uit de markt halen' dan de traditionele veiling. Een telersvereniging biedt het meeste perspectief bij een marktfocus-, innovatie- of kwaliteitsstrategie. Voor de kostprijsstrategie blijft de veiling de beste afzetwijze.*

Traditionele veilingen zijn ingericht op het verhandelen van grote uniforme partijen voor de klok. De veiling past bij uitstek in een markt die gekenmerkt wordt door een grote doorzichtigheid, gestandaardiseerde producten, eenvormige verpakkingen, vele zelfstandige aanbieders en prijsconcurrentie (Veerman, 1998). In de traditionele veiling moesten producenten die een differentiatie strategie aanhielden het numeriek afleggen tegen de meer traditionele producenten (Bijman en Hendrikse, 2001). Telers van producten die zich onderscheiden van de massa (door kwaliteit, type product of anderszins), werden via het veilsysteem niet voldoende beloond. Het creëren van een sterkere marktpositie door het leveren van een onderscheidend product en samenbundeling van productiecapaciteit (en daardoor een betere prijsvorming voor hun producten) was het belangrijkste motief voor de oprichting van een producentenvereniging.

Uit de enquêtes blijkt dat het in de praktijk een aantal producentenverenigingen is gelukt om een meerprijs te krijgen doordat hun product zich kon onderscheiden van de overige productie op de markt. Deze verenigingen hebben zich ook hoofdzakelijk toegelegd op het vermarkten van producten, zowel qua aandachtsveld als qua personele invulling. Wat wel opvalt is dat de afgelopen jaren zijn echter steeds meer vergelijkbare producten op de markt zijn gekomen. De verschillende producentenverenigingen werden tegen elkaar uitgespeeld, waardoor het steeds moeilijker wordt om een meerprijs te blijven krijgen (zie ook Oogst Tuinbouw, 21 januari 2000, pp. 22-25). De positie van sommige producentenverenigingen in de huidige markt blijkt dus sterk, terwijl andere nog een onvoldoende sterke positie hebben. Een aantal respondenten geeft aan dat er de laatste jaren een tendens is dat producentenverenigingen onderling gaan samenwerken of zelfs met elkaar gaan fuseren (zie ook *Groenten & Fruit*, week 28, 2001, pp. 52-53). Door samenwerking willen zij logistieke kosten besparen en de klanten vanuit één verkoopteam met een innovatief en gegarandeerd kwaliteitsproduct beleveren.

Veel producentenverenigingen in de komkommers zijn ontstaan uit ontevredenheid met de vermarkting van het product door de veiling. Maar uit de enquêtes bleek echter dat

het erg moeilijk is een onderscheidend product te ontwikkelen (qua smaak, kwaliteit, uiterlijk) dat zich onderscheidt van de rest van het aanbod op de markt. Meestal proberen deze verenigingen zich te onderscheiden op leverancierskenmerken door in te spelen op specifieke vragen van de afnemer met betrekking tot type fust en overige leveringsvoorwaarden. Doordat komkommers zich moeilijk kunnen onderscheiden van de rest van het aanbod, is het dus ook lastig toegevoegde waarde te realiseren en worden zij meestal toch weer gedwongen op prijs te concurreren. De markt voor komkommers past dus in beginsel prima bij het systeem van traditionele veilingen en daarom is het erg moeilijk voor een dergelijk product die meerwaarde te creëren als producentenvereniging, die nodig is om je te onderscheiden van de markt.

#### *Samenwerking versterkt de positie van individuele leden in de afzetorganisatie*

Doordat de traditionele veilingen zijn gefuseerd tot grote coöperatieve afzetorganisaties (The Greenery, Veiling ZON, Fruitmasters), is de invloed van individuele leden op de besluitvorming binnen de veiling verkleind. Hiernaast hebben de nieuwe veilingen ook marketingactiviteiten opgezet. Bij deze marketingactiviteiten kunnen conflicten ontstaan tussen verschillende productgroepen. Er moeten bijvoorbeeld beslissingen worden genomen over hoeveel budget voor elke teelt aan promotie wordt besteed. Via producentenverenigingen kunnen de belangen van individuele productgroepen dan beter worden behartigd (Bijman en Hendrikse, 2001). De leden van de producentenverenigingen die deze doelstelling nastreefden bleven wel lid van de coöperatieve veiling. Op deze manier wilden zij de voordelen van de coöperatieve veiling (marktmacht) combineren met de voordelen van een producentenvereniging (belangenbehartiging eigen product). Uit de enquêtes blijkt dat de verenigingen die zijn opgericht om tot aanbodsbundeling te komen voor hun gevoel ook daadwerkelijk een betere onderhandelingspositie hebben gekregen ten opzichte van de veiling. Maar in z'n algemeenheid zijn deze verenigingen minder tevreden over het bereikte resultaat dan de verenigingen die een duidelijk marktgerichte ontwikkeling hebben ingezet. Hieruit blijkt dat de verenigingen die hun positie in de afzetmarkt wilden verbeteren en een duidelijk nieuw extern doel hadden gesteld, over het algemeen tevredener zijn over de behaalde resultaten dan verenigingen die hun bestaande onderhandelingspositie wilden behouden en geen aanvullende externe doelen hebben gesteld.

#### *Door samenwerking in producentenverenigingen kan de keten worden verkort*

Een aantal telers is gaan samenwerken omdat ze dachten dat ze zo een partij van voldoende omvang konden vormen om direct met de retailhandel/grootwinkelbedrijf te handelen. Uit de enquêtes is gebleken dat deze doelstelling door geen enkele vereniging is behaald en dat de verenigingen er van overtuigd zijn geraakt dat de handelsbedrijven toch een essentiële functie vervullen in de keten. Ten eerste kunnen zij jaarrond partijen van voldoende omvang aanbieden. Ten tweede kunnen ze een voldoende breed productenpakket aanbieden. Daarnaast levert de tussenhandel allerlei logistieke diensten, die verenigingen onmogelijk kostenefficiënt kunnen uitvoeren. Producentenverenigingen kunnen met name (nog) niet jaarrond leveren en ze zijn nog niet in staat een breed assortiment te leveren, terwijl de retail dat wel vraagt. Een aantal respondenten heeft wel aangegeven dat ze bezig zijn met een



samenwerkingsverband met andere producentenverenigingen en ook beogen deze samenwerking uit te breiden, zodat het productenpakket steeds breder wordt. Tot nu toe is er nog geen sprake van grootschalige directe afzet naar retailers, maar de banden met tussenhandelaars zijn in sommige gevallen wel verstevigd. Ook zijn er een aantal handelsbedrijven die vergaande samenwerkingsverbanden hebben opgezet met producentenverenigingen. Zo is er bij producentenverenigingen wel degelijk sprake van een trend tot verticale ketenintegratie, maar worden geen 'schakels van de keten' overgenomen van de tussenhandel.

#### *Een merknaam leidt tot een toename van de vraag naar het product*

Voor de opkomst van producentenverenigingen was de herkenbaarheid van Nederlandse producten laag en de herkenbaarheid tussen Nederlandse producten helemaal nihil. Er werd nauwelijks gebruikgemaakt van merken of herkomstaanduiding. In Spanje daarentegen werd door handelshuizen wel aandacht besteed aan merken en in de Britse detailhandel was een duidelijke trend naar (huis)merken waarneembaar (Splinter, 2001).

Uit de enquêtes bleek dat vrijwel alle producentenverenigingen zich tot doel hebben gesteld de herkenbaarheid van hun product te vergroten en een merknaam te gebruiken om de herkenbaarheid van hun product te vergroten. De meeste producentenverenigingen gebruiken een handelsmerk om de directe afnemer aan zich te binden. Een enkele producentenvereniging gebruikt echter een consumentenmerk dat voor de consument herkenbaar is om zo een vraag naar het product vanuit de markt te creëren. Uiteindelijk wordt door een aantal verenigingen een demand-pull strategie nagestreefd, maar de promotiebudgetten zijn bij de meeste verenigingen nog dermate klein dat het communicatiebeleid met name op publiciteit en mond-tot-mondreclame inzet. Veel producentenverenigingen leveren naast een merkproduct huismerkproducten; een aantal zet af onder het merk van (veelal Britse) supermarktketens. In principe is deze c-merk markt ook een prijzmarkt net als de bulkmarkt, maar met name in de Britse markt leidt dit vaak toch nog tot betere rendementen dan in de Duitse discountermarkt.

#### *Samenwerking versterkt de inkoopmacht van de individuele leden*

Uit deze studie is gebleken dat veel producentenverenigingen de grootte van de producentenvereniging in meer of mindere mate gebruiken om meer inkoopmacht en dus economisch inkoopvoordeel te genereren. Het gaat dan met name om de inkoop van vlottende productiemiddelen, zoals biologische bestrijdingsmiddelen, substraat en plantmateriaal. Door deze gezamenlijke inkoop wordt meestal een dermate voordeel gegenereerd dat sommige verenigingen dit gebruiken voor investeringen van de vereniging zodat de leden geen contant geld hoeven in te brengen. Bij anderen worden deze voordelen teruggegeven aan de leden en vervolgens investeringen apart behandeld. De gezamenlijke inkoop van producten wordt door de meeste respondenten echter beschouwd als een bijkomstig voordeel van samenwerking. Aan de inkoopkant wordt een relatie met de leverancier gewaardeerd, maar kiest men uiteindelijk voor een lage prijs en een goede prijs/kwaliteitverhouding. In een enkel geval is er sprake van gezamenlijke productontwikkeling met toeleveranciers.

*Een producentenvereniging kan beter voldoen aan eisen vanuit markt/maatschappij/consument dan reguliere ketenpartijen*

In principe zou het niet mogen uitmaken qua marktgerichtheid of een product via een keten met producentenverenigingen of in de reguliere keten wordt vermarkt. Feit is wel dat informatie uit de markt richting primaire sector in het reguliere kanaal via meer schakels loopt, dan wanneer producentenverenigingen direct contact gaan opnemen met de eindgebruiker. Het is voor producentenverenigingen vaak wel gemakkelijker om in te spelen op marktwensen dan in de oude structuur waarin een handelaar veel telers moest benaderen om bijvoorbeeld een exclusief product te maken. Bij producentenverenigingen lopen die contacten via een kleiner aantal contactpersonen, die kunnen instaan voor wat de aangesloten telers kunnen en willen. Uit de resultaten blijken producentenverenigingen die de activiteiten het meest richten op afzet en markt de beste resultaten behalen. Externe oriëntatie kan echter niet als algemeen recept voor het succes van een telersvereniging worden meegegeven. Het niveau van ondernemerschap van de deelnemende bedrijven en van de telersvereniging zelf is bepalend welke activiteiten het meeste kans van slagen hebben. Een telersvereniging die zich wil richten op verbetering van de marktpositie, zal eerst de kwaliteit van de productie beheersbaar moeten hebben (zie ook stukje over GMO-subsidie).

Telers krijgen bovendien in toenemende mate te maken met eisen ten aanzien van voedselveiligheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Producentenverenigingen kunnen hier goed aan voldoen doordat de producten in verenigingen vaak investeren in een kwaliteitssysteem of HACCP en daardoor is zijn producten uit die keten goed traceerbaar dan in het traditionele veilsysteem. Daar waar sprake is van een directere communicatie tussen de producentenvereniging en de uiteindelijke afnemer biedt dit ook meer mogelijkheden voor een marktgerichte productie. Daarnaast blijkt het voor een producentenvereniging gemakkelijker om te voldoen aan de toenemende vraag naar gedifferentieerde producten dan in het verleden met individuele bedrijven.

*Communicatielijnen met de afnemer worden korter met meer contact en feedback van de afnemer*

Bij de producentenverenigingen zijn de communicatielijnen over het algemeen korter dan bij de grote afzetcoöperaties. Er is namelijk direct contact tussen telers en de klant, waardoor de telers zelf overleg voeren met de groothandel over de gewenste kwaliteit en kwantiteit (Bijman en Hendrikse, 2001). Uit deze studie blijkt dat dit door de respondenten ook zo wordt gezien. Bij het aangaan van een zakenrelatie aan de verkoopkant is de markt-informatie die men terugkrijgt van groot belang (bijvoorbeeld, waarom wordt een product wel/niet verkocht?). Hiernaast zijn problemen met betrekking tot levering of kwaliteit gemakkelijker op te lossen doordat beide partijen elkaar kennen en een relatie hebben opgebouwd (business to business = people to people).

*Samenwerking leidt tot meer kennis(uitwisseling)*

Voorheen werd in studieclubs veel informatie uitgewisseld tussen telers. Doordat in de jaren negentig de markt gaandeweg is veranderd van een aanbodmarkt in een vragersmarkt,

is de onderlinge concurrentie toegenomen en zijn veel ondernemers aanzienlijk behoudender geworden met het uitwisselen van informatie in dit soort informele verbanden. Binnen producentenverenigingen wordt over het algemeen meer informatie uitgewisseld dan met telers of andere producentenverenigingen. Binnen elke producentenvereniging worden commissies samengesteld voor onder andere teeltrecept, ras, kwaliteit, aanvoerprognose, enzovoort. Op deze wijze kan gebruikgemaakt worden van de sterkten van verschillende leden van de producentenvereniging. Ook verticaal (door de keten) wordt meer informatie uitgewisseld doordat verschillende schakels contact met elkaar hebben. Op deze manier krijgen producenten feedback van de afnemers waarop zij vervolgens weer kunnen inspelen.

#### *Samenwerking biedt schaalvoordelen*

Door gezamenlijk het product te verpakken en te vermarkten, kunnen de leden van producentenverenigingen gebruikmaken van schaalvoordelen, maar ook aan de inkoopkant wordt door schaalvoordelen inkoopvoordeel behaald. In deze studie geven veel respondenten ook aan dat schaalvoordelen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Ten eerste is een producentenvereniging, in tegenstelling tot een individuele teler, groot genoeg om een eigen (niche)product op de markt te zetten en hiervoor reclame te maken. Ten tweede kan in een producentenvereniging de sortering en distributie centraal gebeuren. Een bijkomend voordeel hiervan is dat met behulp van eigen distributiecentra en verpakkingstations zoveel mogelijk bewerkingsactiviteiten in eigen hand worden gehouden. Hierdoor kan beter worden ingespeeld op eisen ten aanzien van kwaliteitscontrole en voedselveiligheid.

#### *De concurrentiepositie van de Nederlandse glasgroentesector is verbeterd door producentenverenigingen*

Uit eerdere studies (Poot et al., 2001) is gebleken dat met name de marktfocusstrategie en de kostprijsstrategie perspectief bieden voor de Nederlandse glasgroentesector. De strategie van focus op de markt richt zich op consumenten die betrouwbare producten willen, in een breed assortiment dat inspeelt op nieuwe trends. De producten zijn hierbij volledig te traceren en geteeld volgens vastgestelde specificaties waarin voedselveiligheid centraal staat. De kostprijsstrategie richt zich vooral op prijsbewuste consumenten. Hierbij ligt het belang vooral bij een laag prijsniveau, een acceptabele kwaliteit, grote partijen en een efficiënte logistiek.

Uit de enquêtes is gebleken dat producentenverenigingen over het algemeen een marktfocusstrategie toepassen en zich richten op de levering van (kwaliteits-)producten die zich onderscheiden van het overige aanbod op de markt. Zij spelen hiermee dus in op de toenemende wens van de consument naar productdifferentiatie. Zoals eerder gesteld zijn producentenverenigingen met name geschikt voor het leveren van speciale producten waarbij zoveel mogelijk tegemoet wordt gekomen aan de eisen van de afnemer. Een marktfocusstrategie is gemakkelijker te realiseren voor een producentenvereniging dan voor een veiling, omdat het voor een vereniging gemakkelijker is kleine hoeveelheden van een product voor een specifiek marktsegment te produceren en te vermarkten. Verder is uit deze studie gebleken dat het veilingstelsel de beste optie blijft voor telers met een kostprijs-

strategie. Doordat er voor de marktfocusstrategie en de kostprijsstrategie aparte organisatievormen zijn (producentenvereniging respectievelijk veiling), blijkt het oprichten van een producentenvereniging een middel om tot door gezamenlijke actie tot productdifferentiatie te komen.

*GMO-gelden (Gemeenschappelijke Markt Ordening) stimuleren de oprichting van producentenverenigingen*

De overheid probeert via GMO-subsidies het ontstaan van producentenverenigingen te bevorderen. Met een GMO-subsidie kunnen erkende producentenverenigingen tot 50% subsidie krijgen op investeringen in milieubevorderende maatregelen, productontwikkeling, ICT, centrale verwerking of andere innovaties die de marktpositie verbeteren (Bijman en Hendrikse, 2001). Daardoor kan de verleiding ontstaan om via een producentenvereniging goedkoop in projecten te stappen die een betere marktpositie beogen. Als deze projecten niet aansluiten bij het ondernemerschap op de tuinbouwbedrijven, zullen deze investeringen weinig kans op succes hebben.

GMO-subsidies kunnen een belangrijk middel zijn om de marktpositie te helpen verbeteren, maar kunnen nooit een doel op zich zijn. De meeste respondenten geven aan dat ze gebruik (willen gaan) maken van GMO-subsidies, maar dat dit niet de voornaamste reden is om een producentenvereniging op te zetten.

*Extern gerichte producentenverenigingen zijn succesvoller dan intern gerichte*

Uit de vergelijking tussen producentenverenigingen die hun doelstellingen (minstens) hebben behaald met degenen die dat niet of slechts deels hebben gedaan, blijkt dat de eerste groep meer zakelijke en marktgerichte verenigingen bevat, terwijl verenigingen uit de tweede groep meer op interne zaken en processen zijn gefocust. Bij het trekken van deze conclusie is wel voorzichtigheid geboden. In de eerste plaats is het aantal geïnterviewde verenigingen niet groot en is er verschil in omvang tussen beide groepen. In de tweede plaats zijn de doelstellingen en de prestaties op de doelstellingen niet kwantitatief en onafhankelijk beoordeeld, maar hebben vertegenwoordigers van de verenigingen deze zelf ingeschat.

## **5.2 Toepasbaarheid in de varkenshouderijsector**

### **5.2.1 Inleiding**

Op basis van de conclusies uit het onderzoek naar producentenverenigingen zoals deze beschreven zijn in het vorige hoofdstuk, wordt in dit hoofdstuk nagegaan of de voordelen die aan de producentenverenigingen in de tuinbouwsector worden toegeschreven, doorvertaald kunnen worden naar andere sectoren. Als case nemen we de varkenshouderij, aangezien deze sector aanzienlijk verschilt in structuur, cultuur en ketenopbouw van de tuinbouwsector. Derhalve wordt in dit hoofdstuk de vraag beantwoord in welke mate en onder welke beperkende omstandigheden producentenverenigingen in de tuinbouwsector een leererva-

ring zijn voor de varkenshouderij en andere sectoren in de agribusiness. Hiertoe geven we eerst een overzicht van activiteiten in de varkenshouderij. Vervolgens bespreken we het onderscheid wat er bestaat tussen de varkenshouderijsector en de tuinbouwsector. Tenslotte wordt ingegaan op de vraag welke voordelen van producentenverenigingen in de tuinbouw sectorspecifiek zijn en welke doorvertaald kunnen worden naar de varkenshouderij.

In de varkensketen zijn een aantal activiteiten te onderkennen, die invloed hebben op de (kwaliteit van) het eindproduct dat uiteindelijk bij de consument op het bord terecht komt. Deze activiteiten zijn te onderscheiden in kernactiviteiten en ondersteunende activiteiten. Onder de kernactiviteiten worden alle activiteiten verstaan die direct noodzakelijk zijn om varkensvlees te produceren. Daarnaast is een scala aan activiteiten te onderkennen die niet direct noodzakelijk voor de productie zijn (administratie, informatie, financiering), maar die zeer kwaliteitsbepalend zijn en/of uitermate van belang zijn voor de efficiency en effectiviteit van de bedrijfsvoering op bedrijven in de keten.

De kernactiviteiten kunnen worden gecategoriseerd in een aantal hoofdgroepen. In figuur 5.1 zijn de hoofdgroepen en de ketenactiviteiten weergegeven:

Hoofdgroepen activiteiten	Kernactiviteiten
Toevoer primair bedrijf	Graan inkopen Veevoer produceren en distribueren Inseminatiemateriaal aanleveren
Primair bedrijf	Varkens fokken Varkens mesten Varkens en/of biggen verkopen
Logistiek levend	Varkens vervoeren Biggen vervoeren
Afvoer reststromen primair bedrijf	Mest verkopen Mest verwerken
Verwerking product	Varkens slachten Varkens uitbenen Produceer vleeswaren Verpakken vlees(waren)
Logistiek verwerkt	Transport vlees naar retail
Afvoer reststromen verwerking	Slachtbijproducten verkopen
Verkoop verwerkt	Merkenpositionering Productpositionering Prijszetting Distributie(beleid) Schapmanagement

*Figuur 5.1 Overzicht van hoofdgroepen- en kernactiviteiten in de varkensketen*

### 5.2.2 Verschillen tussen de tuinbouwsector en de varkenssector

In deze paragraaf nemen we deze kernactiviteiten nader onder de loep en wordt een vergelijking gemaakt met kenmerken en de kernactiviteiten in de tuinbouwsector.

Er zijn een aantal wezenlijke kenmerken waarvan beide sectoren van elkaar verschillen. Achtereenvolgens noemen we de kenmerken type product, verwerking van het

product, vierkantsverwaarding, de prijs van het product, productdifferentiatie, ketenstructuur en het productieproces.

Allereerst is het *type product* verschillend. In de tuinbouwsector wordt gewerkt met producten, die verkocht worden zoals ze geoogst worden terwijl in de varkenshouderij de producten nog eerst bewerkt moeten worden voordat ze verkocht kunnen worden. De relatie tussen uiterlijke kenmerken en kwaliteit van producten die afkomstig zijn uit de tuinbouw, zoals kleur en vorm van het product, zijn beter herkenbaar door de consument dan bij (verwerkte) vleesproducten (afkomstig uit de varkenshouderij). Omdat de consument de productkenmerken beter kan inschatten bij tuinbouwproducten, bevatten deze producten dus meer verwaarbare kenmerken dan dierlijke producten. Dit maakt dat je als teler(svereniging) makkelijker het onderscheid tussen een gedifferentieerd product en de bulk direct kunt communiceren richting de consument.<sup>1</sup>

In de varkenshouderij zijn net zoveel mogelijkheden in differentiatie als in de tuinbouw, maar een van de belangrijkste aankoopcriteria, smaak, is niet altijd aan uiterlijke kenmerken van het product te herkennen door de consument. Daarnaast vraagt vlees altijd een bewerkingshandeling voor consumptie, dus kan het behandelen door de consument uiteindelijk ook smaakbepalend zijn. Dus uiteindelijk is het lastig de producteigenschap smaak te communiceren richting consument, waardoor het moeilijker wordt onderscheidende kenmerken aantoonbaar aan te prijzen.

Een tweede verschil dat met het type product heeft te maken, is het feit dat in de tuinbouwsector over het algemeen sprake is van een *nauwelijks verwerkt product*. Het product zou door (bijna) iedere willekeurige afnemer, zonder eerst belangrijke verwerkingen te hebben ondergaan, afgenomen kunnen worden. Echter, voordat een stukje varkensvlees in het winkelschap ligt, ondergaat het varken een aantal belangrijke be- en verwerkingen die om aparte professionaliteit vragen waar de primair ondernemer in de meest voorkomende gevallen niet over beschikt. Deze kernactiviteiten zijn af te lezen in figuur 5.1 bij de hoofdactiviteit 'verwerking product'. Het is de slachterij die deze kernactiviteiten voor haar rekening neemt, dus is de varkenssector afhankelijk van deze specialisten om bepaalde activiteiten uit te voeren, die men zelf niet kan uitvoeren.

Een derde verschil dat gelieerd is aan het type product is het aspect van *vierkantsverwaarding*.<sup>2</sup> In de varkenshouderij is vierkantsverwaarding van belang voor het uiteindelijke rendement dat opgeleverd wordt. Van alle karkassen zijn slechts bepaalde onderdelen en aldus een bepaald percentage geschikt voor de vers vleesverkoop. Het feit dat een slachtvarken uit bepaalde (verwaarbare) onderdelen bestaat, heeft gevolgen voor de keuze van de ketenstructuur. Een meer gespecialiseerde keten kan efficiënter werken, maar biedt minder mogelijkheden voor de verwaarding van alle onderdelen van het slachtvarken. Een minder gespecialiseerde keten kan aan verschillende te bedienen winkelformules mogelijk een zodanig adequatere vierkantsverwaarding realiseren dat het verlies aan efficiëntie ruimschoots gecompenseerd wordt. Om een bepaald marktsegment te bewerken, moet er wel flink geïnvesteerd worden. Deze investeringen vergen een zekere terugverdientijd c.q. duurzaamheid van de afzet die van grotere omvang is in vergelijking tot de tuinbouwsector.

---

<sup>1</sup> Dit gebeurt voornamelijk via het handelskanaal. Een enkele producentenvereniging communiceert rechtstreeks met de consument (Tasty Tom).

<sup>2</sup> Een verwaarding van (bijna) *alle* onderdelen van het karkas.

Een vierde aspect waarop producten afkomstig uit de tuinbouwsector en varkenshouderijsector van elkaar verschillen is de *prijs* van het product. (Varkens)vlees is relatief duur. Hierdoor wordt de drempel tot impulsaankopen voor vlees en vleesproducten hoger. Doordat tuinbouwproducten relatief goedkoper zijn per eenheid product proberen mensen het eerder uit, met als gevolg dat de kans groter is dat zij het blijven consumeren.

Een vijfde verschil heeft te maken met de mogelijkheden en beheersbaarheid van *productdifferentiatie*. Het aantal mogelijke variaties op tomaten en paprikarassen en in mindere mate komkommerrassen is door genetische veranderingen (door veredeling) waarschijnlijk groter, in ieder geval eenvoudiger te realiseren, dan bij varkens. Ook blijkt het voor vruchtgroententelers gemakkelijker om, in samenwerking met veredelaars, nieuwe rassen exclusief te houden dan dat varkenshouders over exclusieve producten kunnen beschikken. Bij de varkens vinden immers verderop in de keten belangrijke activiteiten als verwerken en verwaarden plaats, die van grote invloed zijn op het onderscheidend vermogen van het product. Productdifferentiatie gebeurt in de sierteeltsector op het primair bedrijf. Telers kruisen op hun bedrijf zelf verschillende gewassen met elkaar.<sup>1</sup> In de varkenshouderijsector komt dit zelden voor. Ten eerste zijn primair ondernemers in de varkenshouderij eerder afhankelijk van de fokkerijorganisatie die het uitgangsmateriaal aanlevert. Ten tweede is er, zoals eerder besproken, meer professionaliteit (vaardigheden en kennis) nodig om producten te bewerken en te verwaarden. De kwaliteit van het slachten bepaalt namelijk tevens de kwaliteit van het vlees. Uitsnijden van het vlees is bijvoorbeeld een belangrijke activiteit. Als gevolg hiervan is het in de varkenshouderijsector lastiger om exclusiviteit te behouden (gezien vanuit de schakel 'teelt').

In het vorige hoofdstuk is geconcludeerd dat bedrijven in de Nederlandse glasgroentesector door het participeren in producentenverenigingen de mogelijkheid hebben benut om onderscheidende en nieuwe producten op de markt te brengen. Dit houdt automatisch productdifferentiatie in de schakel 'teelt' in. Een op kostprijs gebaseerde strategie is in de tuinbouw makkelijker om te zetten naar een strategie van productdifferentiatie dan in de varkenshouderij gegeven de mogelijkheden en beheersbaarheid van productdifferentiatie die aanmerkelijk beter zijn in de tuinbouw.

Daarnaast is de investering die nodig is om tot productdifferentiatie te komen relatief groter in de varkenshouderij. Productdifferentiatie in de varkenshouderijsector is niet zo zeer gelieerd aan het type product, maar eerder aan de productiewijze. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een aanpassing in de huisvesting van varkens wat over het algemeen gepaard gaat met flinke investeringen (scharrel/biologisch, milieuvriendelijk, enzovoort).

Tenslotte gaat productontwikkeling in de varkenshouderij met bepaalde risico's gepaard. Veel nieuw ontwikkelde producten slaan niet aan, terwijl ze veel tijd en geld hebben gekost. Er is een dilemma tussen de potentiële commerciële mogelijkheden van een nieuw product en het financiële risico in geval het product niet aanslaat. Het niet aanslaan van een nieuw product hangt niet alleen van de productkwaliteit af, maar ook van de *communicatie* over het product en de *positionering in de markt*. De varkenshouderijsector heeft recent te maken gehad met negatieve publiciteit. We kunnen dan denken aan crises als de Varkenspest en Mond- en Klauwzeer. Deze crises zorgen er mede voor dat de perceptie van de

---

<sup>1</sup> In de groenteteelt is dit niet het geval. Daar wordt samengewerkt met een sterke veredelaar.

gemiddelde burger over de veehouderij en producten afkomstig uit deze sector negatief beïnvloed wordt. Dit maakt de communicatie over het producten uit deze sector lastig.

Gekoppeld aan het verschil wat in verschilpunt drie en vijf is besproken, is het zesde verschil de *ketenstructuur* en daarmee de *invloed* die de verschillende schakels in de afzonderlijke ketens op elkaar hebben. De activiteiten in de andere schakels (dan de primaire) van de varkenshouderijketen hebben een relatief grotere invloed op (de kwaliteit van) het uiteindelijke product dan in de tuinbouwketen het geval is. Hierbij denken we met name aan de kernactiviteiten die verricht worden in de slachterij waar de primair ondernemer geen invloed op heeft. Dit is tevens in bepaalde mate van toepassing op de schakel logistiek. De manier waarop varkens bijvoorbeeld getransporteerd worden naar de slachterij heeft een grote impact op de kwaliteit van het uiteindelijke vleesproduct. Echter, ook voor bepaalde tuinbouwproducten geldt dat de condities voor transport en bewaring zeer belangrijk zijn voor de uiteindelijke kwaliteit van het product. Dit is afhankelijk van het type product (kwetsbaarheid) en voor welke markten (binnen- of buitenland) geproduceerd wordt. Enige nuancering bij de schakel logistiek is derhalve geboden.

Een zevende verschil heeft met het wet- en regelgeving omtrent het *productieproces*, ofwel de *manier van telen* te maken. In vergelijking tot de varkenshouderijsector, is de mogelijkheid tot flexibiliteit in het productieproces in de tuinbouw groter. Met andere woorden, het is makkelijker om iets uit te proberen of aan te passen in het productieproces in de tuinbouw vergeleken met het productieproces in de varkenshouderij. Denk hierbij aan een aanpassing aan de huisvesting (ander staltype) of een ander type voer (brijvoer/mengvoer). Bovendien heeft de varkenshouderijsector met een enorme hoeveelheid aan *wet- en regelgeving* te maken waar het gaat om het houden van dieren voor productie-doelen (denk aan veilig voedsel, diergezondheid en dierwelzijn).

De meest belangrijke punten van onderscheid tussen de tuinbouwsector en de varkenshouderijsector, zoals in deze paragraaf aan de orde is gekomen, vormen het uitgangspunt voor paragraaf 5.2.3. Hierin bespreken we vervolgens de voordelen, zoals deze in hoofdstuk vijf voor producentenverenigingen in de tuinbouw aan de orde zijn gekomen, die sectorspecifiek zijn of doorvertaald kunnen worden naar andere sectoren en meer specifiek de varkenshouderij.

### 5.2.3 Voordelen van samenwerking op een rij

We zetten de voordelen voor producentenverenigingen uit de tuinbouw op een rij en geven daarna een reflectie op de sectorspecificiteit.

#### *Organisatorische voordelen:*

1. aanbodbundeling leidt tot een betere onderhandelingspositie;
2. door samenwerking in een producentenvereniging kan de keten worden verkort;
3. snellere en goedkopere informatie-uitwisseling tussen vereniging en afnemer waardoor intermediaire organisaties overbodig worden. Hierdoor ook meer en directere kennisuitwisseling - ook op verticaal niveau wordt meer informatie uitgewisseld doordat verschillende schakels contact met elkaar hebben - en hierdoor een toename van de marktkennis.



Het eerste organisatorische voordeel geldt ook voor andere sectoren. Wanneer ondernemers zich in een samenwerkingsverband organiseren zijn ze een sterkere tegenspeler tegenover een andere schakel in de keten dan wanneer zij er alleen voor staan. Kortom: samen sta je sterker dan alleen. De schaalgrootte, waarop de samenwerking plaatsvindt staat in relatie met de grootte van de afnemer. De schaal van een producentenvereniging zal in de varkenshouderij dus aanzienlijk groter zijn dan in de glastuinbouw.

Het tweede voordeel gaat deels op voor de varkenshouderij. De varkensketen kan verkort worden naarmate een groep varkenshouders tracht meer activiteiten zelf in de hand te houden. Echter, zoals besproken in de vorige paragraaf zijn er bepaalde kernactiviteiten in de varkensvleesketen die niet door de primaire ondernemer uit te voeren zijn en welke de ondernemers over zullen moeten laten aan andere schakels in de keten. Op deze manier blijven zij afhankelijk van de volgende schakel in de keten. Een duurzame relatie tussen varkenshouder en slachterij zou een gunstig alternatief kunnen zijn voor het produceren van een kwalitatief goed product waarvoor primair ondernemers ook betaald worden. Op zich willen slachterijen vaak wel kiezen voor duurzame relaties met varkenshouders. Echter in de praktijk is dit vaak nog ondergeschikt aan het instandhouden van volumeproductie. Daarbij laten slachterijen hun uitbetalingsprijs afhangen van het wel of niet vol hebben van de slachthaken, meer dan aan het aangeleverde product en de achtergrond daarvan (Varkenshouders in dialoog met de samenleving, 2000).

Het derde voordeel zou ook voor horizontale samenwerkingsverbanden in de varkenshouderij kunnen gelden. Doordat er een samenwerkingsverband gevormd wordt, is er de mogelijkheid om kennis uit te wisselen en zal men dat ook eerder doen ten behoeve van de gezamenlijke doelstelling die men zich met elkaar gesteld heeft. Het blijft echter de vraag of andere partijen in de varkensketen - we denken dan aan handel en logistiek - ook daadwerkelijk bereid zijn openheid van informatie te geven. Dan valt met name te denken aan het uitbetalingssysteem dat gehanteerd wordt. Dit blijkt (in het verleden) niet altijd transparant te zijn (geweest).

#### *Marktkundige voordelen:*

1. ondernemers kunnen in een producentenvereniging samen een merknaam realiseren (schaalvoordelen door gezamenlijke vermarkting) wat de herkenbaarheid van het product bij de consument vergroot;
2. middels een directe communicatie die de producentenvereniging met de afnemer kan hebben, wordt beter inzicht verkregen in wat de markt vraagt en kunnen vervolgens meer marktgerichte producten worden beleverd;
3. toenemende transparantie in de keten;
4. versterking van de marktmacht.

Het eerste marktkundige voordeel dat geldt voor producentenverenigingen in de tuinbouw is ook van toepassing voor andere sectoren. Als voorbeeld noemen we hier Milieukeur Varkensvlees. Vaak gaat het ontwikkelen van een marktconcept en merknaam gepaard met flinke investeringen. Dit geldt voor alle takken in de agrarische sector.

Het tweede marktkundige voordeel gaat deels op. Indien er een directe communicatie is met de afnemer zal beter inzicht verkregen worden in wat de markt vraagt en kunnen aldus meer marktgerichte producten worden beleverd. Echter, ook hier komt de invloed van

de extra tussenschakel (de slachterij) in de varkensketen om de hoek kijken. De varkenshouder heeft momenteel namelijk geen invloed op het verwerkingsproces en is niet degene die het stukje vlees zelf bij de afnemer aflevert. De primaire sector zou meer contacten kunnen aanhalen met de retail, maar het is de vraag of dit vruchten zal afwerpen gezien de afhankelijkheid van de tussenschakel.

Wanneer lijnen korter zijn (zie ook organisatorisch voordeel: kortere keten) en de communicatie directer is, zal transparantie toenemen. Zoals besproken in de conclusie bij organisatorisch voordeel is dit momenteel lang niet altijd het geval in de varkensketen. Echter, indien voor groepen varkenshouders de mogelijkheid tot differentiatie aanwezig is, is de mogelijkheid om transparantere ketens met een toegevoegde waarde (bijvoorbeeld welzijn, milieu, veiligheid en kwaliteit) te vormen zeker aanwezig. Er moet dan een duidelijke relatie zijn tussen de maatschappelijk gewenste productiewijze en de afzet van varkensvleesproducten waarbij de varkenshouder wordt uitbetaald naar kwaliteit (Backus en Van der Schans, 2000). Voorwaarde is dat deelnemende partijen in de keten open communiceren met elkaar aldus geen belangrijke en relevante informatie achterhouden.

Voor de vierde marktkundige conclusie geldt dat deze op de langere termijn ook kan gelden voor producentenverenigingen in de varkenshouderijsector. Echter, op de korte termijn zal er van deze marktmacht nog niet veel te merken zijn. In het begin zal er een bepaalde tijd nodig zijn om deskundigheid te verwerven, bijvoorbeeld over hoe als producentenvereniging de markt te benaderen. De afhankelijkheid van de varkenshouders van de slachterijen geeft de laatste een machtige positie. Om deze machtspositie te doorbreken zou de primaire sector meer contacten kunnen aanhalen met de retail. Dit zal alleen vruchten afwerpen wanneer dit op een dermate grote schaal gebeurt dat de slachterij bijna niet meer om de producentenvereniging heen kan. Een andere optie is om voor risico van de producten, gebruikmakend van de faciliteiten van de slachterij een speciaal product te ontwikkelen. Dit komt overeen met de trend bij veel veilingen in de glastuinbouw om groepen telers (of producentenverenigingen) meer ruimte te geven voor de marketing van hun product, waarbij tegen afgesproken tarief gebruik wordt gemaakt van de faciliteiten van de veiling.

#### *Financiële voordelen:*

1. versterken van inkoopmacht: grotere partijen inkopen tegen een lagere prijs;
2. meeste winst wordt gegenereerd door een gezamenlijke afzet (bijvoorbeeld efficiëntere logistiek);
3. gebruik kunnen maken van een GMO-subsidie;
4. benodigde investeringen voor de ontwikkeling van nieuwe marketingconcepten c.q. producten kunnen worden gedeeld.

De eerste twee financiële voordelen zoals hierboven genoemd kunnen direct doorvertaald worden naar andere sectoren. Meestal is het eerste voordeel - versterken van de inkoopmacht - geen eerste reden om een producentenvereniging op te zetten en dit is tevens goed voorstelbaar voor andere sectoren.<sup>1</sup> Het is eerder iets wat 'mooi meegenomen' is.

---

<sup>1</sup> In de tuinbouwsector zijn er wel inkoopverenigingen.

Op de lange termijn moet het financiële voordeel wat men behaalt doordat men gezamenlijk inkoop, zeker niet onderschat worden.

Met betrekking tot het derde voordeel het volgende: in de glastuinbouw kunnen producentenverenigingen in aanmerking komen voor GMO-subsidies waarmee producentenverenigingen voor investeringen in distributiecentra, verpakkingshallen en andere investeringen die de marktpositie verbeteren tot 50% subsidie kunnen krijgen. Een dergelijke regeling is er niet voor producentenverenigingen in de varkenshouderij.

Het vierde voordeel is van toepassing op alle takken in de agrarische sector en kan derhalve direct doorvertaald worden.

#### *Logistieke voordelen:*

1. schaalvoordelen door gezamenlijk sorteren, verpakken en transporteren;
2. betere beheersing van de kwaliteit van het product door het oprichten van een eigen distributiecentrum. Logistieke verliezen kunnen hierdoor worden geminimaliseerd.

Waar het gaat om transport is het schaalvoordeel direct van toepassing op andere sectoren. Echter, voor het gezamenlijk sorteren en verpakken geldt dit niet, aangezien dit tot op heden geen activiteiten zijn die uitgevoerd worden door samenwerkingsverbanden in de varkenssector. Dit komt namelijk voor de rekening van de slachterij. Dit geldt ook voor de verwerking van producten wat producentenverenigingen in de varkenshouderij niet zelf in de hand kunnen houden. Als producentenvereniging kun je op dit punt hoogstens werken aan een goede relatie met andere partners in de keten waarbij het uiteindelijk vaak zal neerkomen op vertrouwen, mede gebaseerd op een goede en heldere communicatie. Een ander alternatief is dat de producentenvereniging binnen een coöperatie (lees: slachterij) meer de ruimte wordt geboden om onder eigen risico producten te ontwikkelen en te ondersteunen - en dus de be- en verwerking van producten meer in eigen hand houdt. In dit geval zou de slachterij dan af moeten stappen van een kostprijsstrategie en wordt de coöperatie een verkooporganisatie.

#### 5.2.4 Conclusie

Voordelen die in de tuinbouw worden gehaald door het oprichten van producentenverenigingen zijn in potentie ook te halen door producentenverenigingen in andere sectoren. Met name in de sectoren waar tussen productie en verkoop nog een bewerkingshandeling nodig is, zoals in de varkenshouderijsector, is het moeilijker voor een producentenvereniging om volledig grip te houden op de kwaliteit van het eindproduct.

Daar blijkt dat het oprichten van een vereniging, met het doel tot een gedifferentieerd product te komen, over het algemeen tot meer voldoening en tevredenheid bij de leden leidt, is het zaak dat als in andere sectoren producentenverenigingen worden opgericht de doelstelling reëel en haalbaar wordt geformuleerd en ook wordt nagestreefd.

### 5.3 Aangrijpingspunten voor het beleid

Het ontstaan van producentenverenigingen kan de aansturing van het Ministerie van LNV aan ketens beïnvloeden. In deze paragraaf zal nagegaan worden of dit de beleidsvoering en de beleidssturing ook daadwerkelijk beïnvloedt.

Het ministerie van LNV is verantwoordelijk voor de wet- en regelgeving voor de agri- en foodbusiness. Het is de taak van LASER om deze wet- en regelgeving om te zetten in richtlijnen voor de agrarisch ondernemer die zich daar vervolgens aan dient te houden. De richtlijnen die LASER opstelt gelden normaliter voor één individu/bedrijf. In de 'nieuwe' situatie werken boeren samen. Moeten producentenverenigingen door LNV in deze situatie beschouwd worden als één groot bedrijf? Deze vraag zal ontkennend beantwoord moeten worden. In producentenverenigingen worden namelijk activiteiten verricht die buiten het bedrijfsvoeringproces van het primaire bedrijf plaatsvinden. De totstandkoming van producentenverenigingen leidt niet tot de opheffing van de individuele agrarische bedrijven. Wanneer een ondernemer zich aansluit bij een producentenvereniging verandert er in de meeste gevallen niet veel op het individuele agrarische bedrijf wanneer het gaat om strategie en praktische uitvoering ervan. Bovendien blijft het de taak van de overheid om agrariërs aan te spreken op hun *individuele* verantwoordelijkheid. Deze taak zal niet veranderen wanneer een groep ondernemers zich gaat organiseren in een producentenvereniging.

Het is duidelijk dat het ministerie van LNV een maatschappelijk verantwoorde landbouw nastreeft en hiertoe de stap wil maken van *bulk* naar *kwaliteit* waar het gaat om de productie van voedsel. Het waarborgen van innovatie en het mogelijk maken van experimenten is een belangrijk aandachtspunt. Dit vereist dat verschillende actoren elkaar de ruimte geven, dat de regelgeving experimenten mogelijk maakt en dat daar middelen voor beschikbaar zijn. Het stichten van producentenverenigingen heeft in de tuinbouw geleid tot deze positieve wending. Sinds een aantal jaren spelen (groepen) ondernemers in op veranderingen in de landbouw en maatschappij door met elkaar te investeren in onder andere energiebesparing, gewasbescherming en mestverwerking. Anderen doen dat door met elkaar een kwaliteitsproduct in de markt te zetten wat voldoet aan de wensen die vanuit de markt gesteld worden. In veel gevallen is voor dergelijke investeringen een bepaald schaalniveau nodig. Dit is dan ook een belangrijke reden waarom ondernemers zich organiseren in samenwerkingsverbanden. Het ministerie van LNV zou de huidige wet- en regelgeving nader onder de loep kunnen nemen en de mogelijkheid kunnen bezien tot een aanpassing ervan die ingericht is op het benaderen van collectieve initiatieven. Denk hierbij aan het belonen van groepen ondernemers die kunnen aantonen dat zij maatschappelijk gewenste doelen nastreven met hun initiatief. Het ministerie van LNV zou - ten behoeve van de verbreding - tevens initiatieven kunnen faciliteren middels bijvoorbeeld het oprichten van een steunpunt waar groepen ondernemers terecht kunnen voor een bepaalde subsidie c.q. startkapitaal of procesbegeleiding in het samenwerkingstraject. Wanneer ondernemers zich gaan organiseren in een producentenvereniging spelen namelijk een aantal proceswaarden, zoals openheid, samenwerking, integriteit, verantwoordelijkheid en vertrouwen een belangrijke rol. Ondernemers beschikken niet altijd over de deskundigheid om op een juiste manier deze proceswaarden te implementeren. Het werkveld van de telersvereniging moet ook aansluiten bij het niveau van ondernemersschap op de deelnemende bedrijven. Een project ter verbetering van de marktpositie is gedoemd te mis-

bedrijven. Een project ter verbetering van de marktpositie is gedoemd te mislukken bij een groep bedrijven wat de kwaliteit van de productie niet weet te beheersen.

Wanneer en onder welke voorwaarden is voor LNV de *topdownbenadering* (vanuit de groothandel of verwerkende bedrijven) of de *bottom up benadering* (vanuit producentenverenigingen) het meest geschikt? Wanneer we deze vraag willen beantwoorden, moeten we kijken naar de vraag wie de regie heeft over de keten. Indien namelijk een beleidswijziging doorgevoerd wordt, zal dat in de meeste gevallen via de ketenregisseur gebeuren.

Bij een topdownbenadering ligt de ketenregie bij de groothandel of het verwerkende bedrijf. In het concept waarbij het grootwinkelbedrijf het initiatief neemt, is het grootwinkelbedrijf bereid zich te verbinden aan een keten. Samen met toeleveranciers investeren zij in een stabielere afzet, minder transactiekosten en grotere bestellingen. Het probleem bij deze benadering is de verdeling van de marge. Winstmaximalisatie vindt met name plaats door de vervangbare toeleveranciers tegen elkaar uit te spelen. Bij deze benadering blijft het probleem van een neerwaartse druk op de opbrengstprijzen aanwezig. Indien het verwerkende bedrijf het initiatief neemt, dan zal zij een voordeel moeten kunnen bieden aan het grootwinkelbedrijf, de consument of beide. In het geval van de varkensketen, zal de slachterij in dit concept het schapbeheer overnemen van het grootwinkelbedrijf. Deze zal het schapbeheer afstaan als aangetoond kan worden dat haar marge structureel verbetert. Voor de verwerker ontstaat de mogelijkheid van bredere vierkantsverwaarding. De win-win situatie wordt hier gerealiseerd door een verlaging van de transactiekosten, een beter realisatie van de vierkantsverwaarding van het karkas en een hogere omzet per vierkante meter schapruimte. Deze win-win situatie vergt investeringen in informatietechnologie en in een andere manier van werken dan tot nu toe gebruikelijk. Zo moeten supermarkten bereid zijn actuele kassa-informatie toegankelijk te maken voor de verwerker. Voorwaarde is ook dat er een goede samenwerking is tussen (vaste groepen) varkenshouders en slachterijen om de logistieke voordelen van dit ketenconcept te kunnen benutten (Backus en Van der Schans, 2000).

Bij een bottom up benadering hebben producentenverenigingen de ketenregie in de hand. Indien een groep varkenshouders als initiatiefvoerder wil optreden, zullen zij voor zichzelf producten dienen te ontwikkelen die worden gekend door de consument. Voorbeelden zijn streekproducten en producten met een milieukeurmerk. Indien het merk voor de consument een associatie oproept van vertrouwen, veilig en gezond, heeft hij een dwingende voorkeur voor dit vlees. Zelfs als het duurder is. De winkelier het wordt gedwongen het in het schap te hebben, ongeacht of hij er een hogere marge voor krijgt of niet. Zaak is wel het keurmerk voortdurend onder de aandacht te brengen van de consument en te voorkomen dat er overaanbod ontstaat. Het betreft hier namelijk een niche markt met een beperkte vraag. Wanneer het keteninitiatief primair bij de varkenshouder ligt, krijgt de slachterij een dienstverlenende functie op het gebied van slachten en logistiek. De voordelen voor de slachterij zijn een goede planning en geen financiële risico's in het product. De varkenshouder communiceert rechtstreeks met de detaillisten. Voor dergelijke ketens zijn de kosten, het aanbod en de productie-omstandigheden duidelijk. Dit ketenconcept houdt in dat varkenshouders zelf de marketing van hun product moeten vervullen. Dat vergt wel een investering in kennis en expertise die voor de meeste varkenshouders niet weggelegd zal zijn (Backus en Van der Schans, 2000).

## 5.4 Tot slot

In het algemeen geldt dat een producentenvereniging recht van bestaan heeft en houdt wanneer het product van een groep van producenten zich kan onderscheiden van het overige aanbod op de markt of wanneer het groeperen van activiteiten leidt tot schaal- of onderhandelingsvoordelen.

Daarnaast is het belangrijk dat alle leden van de producentenvereniging een duidelijke gezamenlijke visie/strategie hebben. Er moet van tevoren eenduidig bepaald worden wat men met het samenwerkingsverband wenst te bereiken en op welke manier. Het samenwerkingsverband kan bijvoorbeeld worden gebruikt om inkoopmacht te creëren maar de meeste winst (zowel financieel als qua kennisgeneratie) kan worden behaald door een gezamenlijke afzet. Hiervoor is het belangrijk dat men duidelijk voor ogen heeft voor welke markt men produceert, welke eisen deze markt stelt en hoe daar optimaal op kan worden ingespeeld. Enerzijds ten aanzien van het product (kleur, sortering, kwaliteit, verpakking, voedselveiligheid, enzovoort). Anderzijds ten aanzien van de logistiek (partijgrootte, distributiekanaal, traceerbaarheid, enzovoort). Hiervoor is een goede communicatie met de afnemer onontbeerlijk. Met een producentenvereniging is dit gemakkelijker te realiseren dan met een veilingsysteem, omdat er vaste relaties zijn met de afnemer. Doordat beide partijen elkaar kennen, kan er informatie worden uitgewisseld en kan de producentenvereniging inspelen op feedback van de afnemer. De handel blijft vooralsnog een essentiële schakel. In theorie zou deze schakel kunnen verdwijnen wanneer een producentenvereniging jaarrond voldoende grote partijen kan leveren met een voldoende breed assortiment. In de praktijk is dit in de glastuinbouw nog niet het geval.

Een handelsmerk is een goede manier om de herkenbaarheid van een product te vergroten. Voor producten die zich ook voor de consument duidelijk in het winkelschap kunnen onderscheiden, heeft het zin om ook een consumentenmerk op te zetten.

Een producentenvereniging kan netto financieel voordeel opleveren, enerzijds door een kostenverlaging, anderzijds door een omzetstijging. Hiernaast kan een producentenvereniging nog marktkundige, organisatorische en logistieke voordelen bieden. De belangrijkste voordelen zijn een beter contact met de afnemers, meer marktgerichte producten, meer betrokkenheid bij het product, kennisverhoging (van de markt), verbetering van de onderhandelingspositie en optimalisatie van het productieproces. In de glastuinbouw kunnen producentenverenigingen bovendien in aanmerking komen voor GMO-subsidies waarmee investeringen in distributiecentra, verpakkingshallen en andere investeringen die de marktpositie verbeteren tot 50% subsidie kunnen krijgen.

We concluderen dat we de voordelen die producentenverenigingen in de tuinbouw ervaren, niet één-op-één kunnen doorvertalen naar andere sectoren. Zeker niet voor sectoren die dermate in cultuur, structuur en ketenopbouw verschillen zoals de varkenshouderijsector. Met name valt dan te denken aan voordelen die behaald kunnen worden door een verkorting van en transparantie in de keten. De meest belangrijke voordelen die op meerdere sectoren van toepassing zijn, zijn de financiële voordelen die behaald worden door gezamenlijke marketing (merknaam) en logistiek en door kennisuitwisseling tussen ondernemers in het samenwerkingsverband.

## Literatuur

Backus, G.B.C. en J.W. van der Schans, *Varkenshouders in dialoog met de samenleving*. LEI, Den Haag, 2000.

Bijman, W.J.J., G.W.J. Hendrikse, *Opkomst van telersverenigingen in de Nederlandse voedingstuinbouw*, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie nr. 6, 2001, pp. 256-266.

Bijman, W.J.J., *Producentenverenigingen in de land- en tuinbouw: nieuwe taken voor een oude institutie*, 2001.

*Groenten & Fruit*, 18 juli 1997.

*Groenten & Fruit*, week 28, 2001, pp. 52-53.

Kearney, A.T., *De markt gemist?: door beperkte marktgerichtheid dreigt somber perspectief voor Nederlandse agrosector*. A.T. Kearney Management Consultants, Amsterdam, 1994.

*Oogst Tuinbouw*, 21 januari 2000, pp. 22-25.

Poot, E.H., N.D. Mulder, R.A.F. van Paassen, M.D. Hack en J.T. Nienhuis, *Concurrentiekracht glasgroente; Perspectieven voor een vitale en marktgerichte Nederlandse groentesector*. LEI, Den Haag en PPO, Naaldwijk, 2001.

Splinter, G.M., *Een verkennend onderzoek naar het economische bestaansrecht van telersverenigingen in de glastuinbouw*. Intern verslag, Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk, 2000.

Veerman, C.P., 'Over coöperaties en ketens en weer terug', In: F.A.J. van den Bosch en M.F.L. Rademakers (red.), *Concurreren om de toekomst in agribusiness: een managementperspectief*. Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Bedrijfskunde, 1998, pp. 69-82.

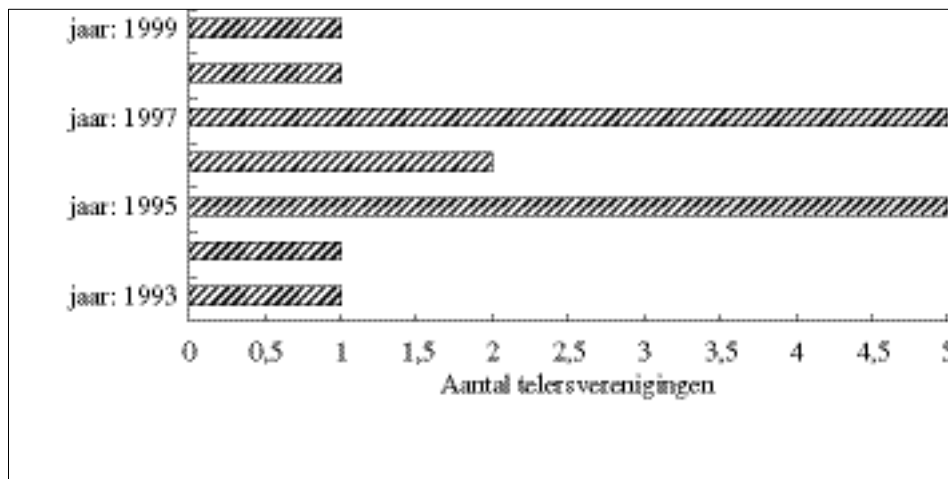
Zuurbier, P., *Vertikale samenwerking*. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1996.





## Bijlage 1 Steekproefgegevens

In totaal zijn respondenten van 16 producentenverenigingen ondervraagd. Een overzicht van de oprichtingsdata van de producentenverenigingen staat in figuur B1.1. Het aantal leden van de producentenverenigingen die in het onderzoek mee doen, varieert van 4 tot 89.

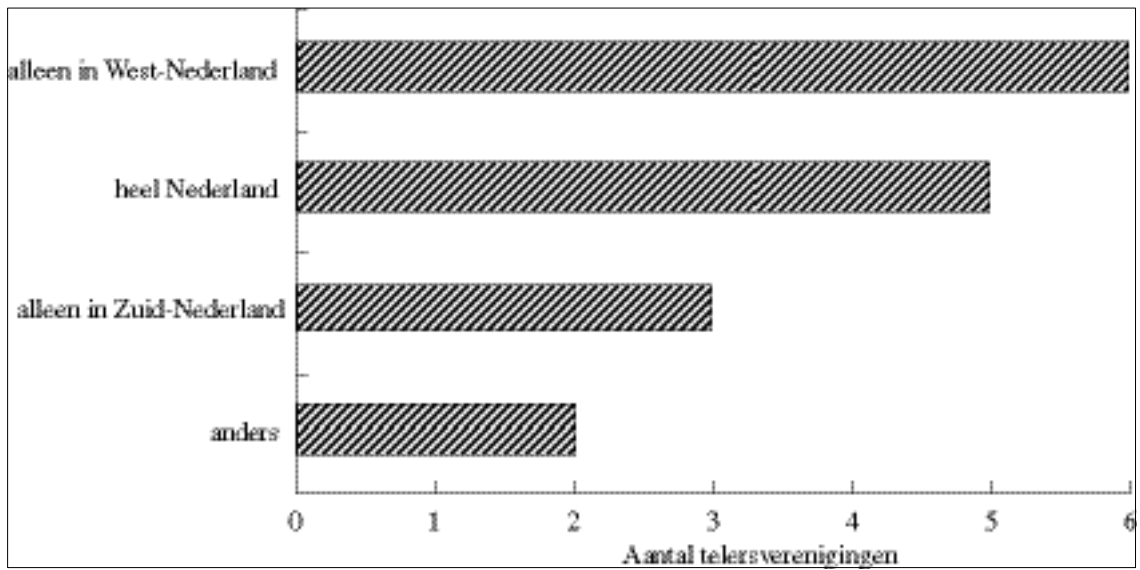


Figuur B1.1 Producentenverenigingen met bijbehorende oprichtingsdatum

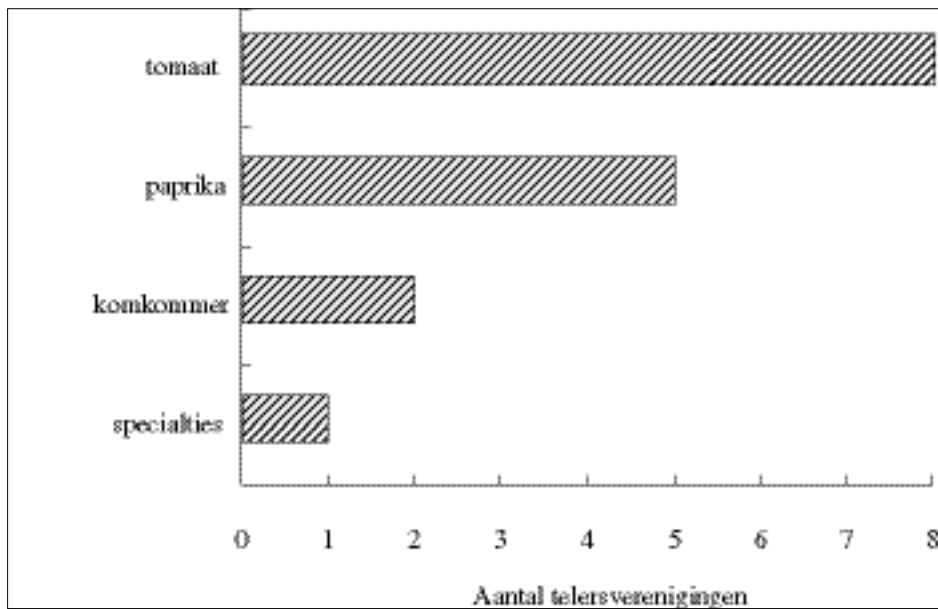
Figuur B1.2 laat zien waar telers die lid zijn van een bepaalde producentenvereniging met hun bedrijf gevestigd zijn. Onder de categorie 'anders' valt één producentenvereniging waarvan bedrijven zich bevinden in West-Nederland (90%) én in Zuid-Nederland (10%) en één producentenvereniging die alleen leden heeft uit in Midden Nederland.

Het aantal hectares die in het bezit zijn van een producentenvereniging - dus van alle telers per producentenvereniging in totaal - varieert van 4 tot en met 250 ha. Het gemiddeld aantal hectares is 77,73. De omzet varieert per producentenvereniging varieert ook sterk van vijf miljoen gulden tot en met 250 miljoen gulden. De gemiddelde omzet bedraagt 56 miljoen gulden.

Een overzicht van de producten die de producentenverenigingen voortbrengen staat in figuur B1.3. Opgemerkt dient te worden dat de productsoort tomaat verder onder te verdelen valt in trostomaat (5), losse tomaat (2) en pruimtomaat (1). Zes verenigingen brengen meer dan één productsoort voort.



*Figuur B1.2 Vestiging van telers met hun bedrijf die lid zijn van een bepaalde producentenvereniging*



*Figuur B1.3 Productsoorten voortgebracht door telersverenigingen*

## Bijlage 2 Gepresenteerde stellingen tijdens de LLTB-LEI workshop 25-9-2001

*De tuinbouw heeft toekomst wanneer zij zichzelf serieus leert nemen.*

*Ketensamenwerking zonder een gezamenlijk doel en strategie mislukt.*

*Ketensamenwerking is alleen zinvol als er sprake is van een win-win situatie waarbij de inbreng van de partners elkaar aanvult.*

*'Business to business' is 'people to people'.*

*Producenten die niet actief deelnemen in de keten zullen altijd een anonieme grondstofleverancier blijven.*

*Eerst het concept, dan de keten.*

*Productcertificering is een basisvoorwaarde en een eerste vereiste om te komen tot toegevoegde waarde.*

*Innovatie bepaalt het succes van een producentenvereniging.*

*Een producentenvereniging moet een eigen merk ontwikkelen om succes te hebben.*

*Democratische besluitvorming over het beleid van de producentenvereniging gaat niet samen met autoritair leiderschap.*

*Hoe groter de producentenvereniging, hoe succesvoller, want machtiger.*