Opkomst van telersverenigingen in de Nederlandse voedingstuinbouw

Drs. W.J.J. Bijman en Prof. Dr. G.W.J. Hendrikse

1 Inleiding

De organisatie van de afzet van Nederlandse tuinbouwproducten maakt momenteel een turbulente tijd door. Coöperatieve veilingen zijn gefuseerd en de nieuwe afzetorganisaties – The Greenery, Veiling ZON, Fruitmasters – gaan zich actiever bezighouden met handel en marketing. Tegelijkertijd richten telers van groenten en fruit nieuwe verenigingen op om de verkoop van hun producten zelf te organiseren of om hun positie binnen de afzetorganisaties te versterken. Tomatentelers hebben begin jaren negentig de spits afgebeten, waarna telers van andere groenten – maar ook van fruit – volgden. Telersverenigingen zijn ontstaan als een reactie op veranderde marktomstandigheden in combinatie met het uitblijven van gewenste veranderingen bij de traditionele veilingen.

Twee soorten telersverenigingen zijn opgericht uit onvrede met de bestaande afzetstructuren, dat wil zeggen de coöperatieve veilingen. Enerzijds verenigingen van telers die speciaalproducten of producten van een hogere kwaliteit op de markt wilden brengen. Deze telers werden via het veilingsysteem onvoldoende beloond voor hun inspanning. Anderzijds verenigingen van telers die wel lid bleven van de coöperatieve veiling, maar die binnen de afzetorganisatie de belangen van hun producten explicieter naar voren wilden brengen. In dit artikel ligt de nadruk op de eerste soort verenigingen, hier onafhankelijke verenigingen genoemd.

In dit artikel geven we een beschrijving van en een verklaring voor de opkomst van telersverenigingen in de Nederlands voedingstuinbouw. Het artikel is als volgt opgebouwd. In § 2 wordt een korte toelichting gegeven op de (oude) coöperatieve tuinbouwveilingen. Vervolgens komen in § 3 de veranderingen in de markt voor tuinbouwproducten aan de orde. In § 4 worden de achtergronden van de oprichting van nieuwe telersverenigingen beschreven, in het bijzonder de onvrede van telers met de traditionele veilingen. Ook de rol van de overheid komt aan bod. De doelstellingen van telersverenigingen en hun organisatiestructuur worden in § 5 beschreven. In § 6 analyseren we het effect van het gelijkheidsbeginsel in traditionele coöperaties op de prikkel (voor telers) tot investeren in productinnovatie en kwaliteitsverbetering. We sluiten af met enkele conclusies over de toekomst van nieuwe telersverenigingen in de Nederlandse voedingstuinbouw.

2 Coöperatieve tuinbouwveilingen

Strikt genomen zijn telersverenigingen niet nieuw in de Nederlandse voedingstuinbouw. De coöperatieve veilingen zijn formeel verenigingen van telers van groenten en fruit[1]. Ook studieclubs van telers (die hetzelfde gewas telen) hebben de verenigingsvorm. De belangrijkste functie van de studieclub was uitwisseling van kennis. Dergelijke clubs bestaan nog steeds, en zijn vaak lokaal of regionaal georganiseerd.

De eerste groenteveiling werd in 1897 in Broek op Langedijk opgericht (Bijman, 2000). Twee jaar later had ook het Westland zijn eerste groenteveiling. Gedurende de eerste decennia van de twintigste eeuw werden meer dan 100 groente- en fruitveilingen opgericht. Begin jaren veertig kende Nederland meer dan 160 groente- en fruit-

Drs. W.J.J. Bijman is als senior onderzoeker verbonden aan het LEI. Hij studeerde politicologie aan de Universiteit van Amsterdam. Doctoraalexamen in 1988. Momenteel is het proefschrift 'Innovatie en Organisatie in Agro-ketens in voorbereiding'.

Prof. Dr. G.W.J. Hendrikse is hoogleraar Methodologie in de faculteit Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij studeerde bedrijfseconometrie aan de Katholieke Universiteit Brabant en promoveerde in 1988 aan de University of Pittsburgh.

veilingen. De tweede helft van de twintigste eeuw werd juist gekenmerkt door een continue daling van het aantal veilingen als gevolg van fusies tussen locale en regionale coöperaties. De grootste teruggang in het aantal voedingstuinbouwveilingen vond plaats vlak na 1965, toen de wettelijke veilplicht werd afgeschaft, en in de tweede helft van de jaren negentig, toen negen coöperatieve tuinbouwveilingen fuseerden tot Voedingstuinbouw Nederland (VTN). Anno 2001 zijn er nog maar zes zelfstandige groente- en fruitveilingen over.

Coöperatieve veilingen hebben tot doel het organiseren van een zo efficiënt mogelijke markt voor de afzet van tuinbouwproducten. Efficiëntie komt tot stand door de schaal van de markt en door de snelheid en de transparantie van het verkoopproces. Een voldoende schaal wordt bereikt door producten van een groot aantal tuinders fysiek samen te brengen en te koop aan te bieden aan een zo groot mogelijk aantal afnemers. Transparantie en snelheid worden bereikt via verkoop met behulp van de beroemde veilingklok. Daarmee krijgen alle verkopers en kopers inzicht in de prijs die voor elke partij goederen wordt betaald. De veiling past bij uitstek in een markt die gekenmerkt wordt door een grote doorzichtigheid, gestandaardiseerde producten, eenvormige verpakkingen, vele kleine zelfstandige aanbieders en prijsconcurrentie (Veerman, 1998b). De afstemming van de vraag op het aanbod geschiedt voornamelijk via het prijsmechanisme. De veiling oefent zelf geen handelsfunctie uit en neemt de aangeboden producten niet in eigendom[2]. De coöperatieve veilingen beperken zich tot het organiseren van een zo efficiënt mogelijke markt.

De coöperatieve veiling heeft de rechtsvorm van een vereniging en kent derhalve een democratische besluitvormingsstructuur. De leden, die elk één stem hebben, kiezen jaarlijks een bestuur, dat vervolgens het beleid van de vereniging bepaalt. Dit beleid wordt achteraf door de algemene ledenvergadering goedgekeurd. De uitvoering van het beleid ligt bij de directie van de veiling. Bestuur en directie werken nauw samen, waarbij formeel gesproken het bestuur de opdrachtgever is en de directie de uitvoerder. De relatie tussen de leden van de vereniging en het management van de veiling kwam niet alleen tot stand via het formele besluitvormingsproces; ook via contacten in de praktijk werden wensen en ideeën uitgewisseld. Bij veel tuinders leefde een sterke betrokkenheid bij 'hun' veiling, die ook tot uiting kwam in ongevraagd advies aan de veilingdirectie. Een essentieel onderdeel in de relatie tussen telers en veiling is de leveringsplicht die telers hebben en die voor hun gehele productie geldt.

3 Veranderingen in de markt voor groenten en fruit

Gedurende tientallen jaren had de Nederlandse voedingstuinbouw een voorsprong op haar concurrenten. Deze sterke concurrentiepositie was gebaseerd op snelle technologische innovaties, een gunstige ligging ten opzichte van belangrijke (stedelijke) afzetgebieden, goedkoop aardgas, goed uitgangsmateriaal, een goede kennisinfrastructuur, een mild klimaat en hoge arbeidsproductiviteit (De Kleijn et al., 1992). Ook een efficiënte afzetstructuur via de coöperatieve veilingen was een wezenlijke factor achter het economisch succes van de Nederlandse tuinbouwsector.

Vanaf halverwege de jaren tachtig, maar vooral in de eerste helft van de jaren negentig werd duidelijk dat de concurrentiekracht van de Nederlandse voedingstuinbouw aan slijtage onderhevig was. Tot die tijd was sprake van een aanbiedersmarkt, dat wil zeggen een markt met meer vraag dan aanbod; daarna kwam de omslag. De concurrentie op de Europese markt voor groenten en fruit nam aanzienlijk toe. Drie clusters van oorzaken kunnen onderscheiden worden (OECD, 1997): de toegenomen internationalisering (of globalisering) van de groenten- en fruitsector, de toegenomen eisen van de consument ten aanzien van kwaliteit en variatie, en de toegenomen macht van het grootwinkelbedrijf.

Terwijl Nederland decennialang de belangrijkste exporteur van groenten binnen Europa was, kwamen vanaf halverwege de jaren tachtig nieuwe concurrenten op de markt. Deels was dit het gevolg van politieke keuzes, zoals de toetreding van Spanje en Portugal tot de EU en de (beperkte) openstelling van de Europese markt voor Noord-Afrikaanse tuinbouwproducten. Deels was het ook een gevolg van technologische ontwikkelingen, zoals verbeterde transporttechnologie, waardoor groenten en fruit van steeds verder weg naar Noordwest-Europa konden worden aangevoerd.

De consument, zeker die in Noordwest-Europa, stelt steeds hogere eisen aan haar voeding. Deze moet veilig, gezond, gemakkelijk en gevarieerd zijn. Nederlandse telers hebben pas laat ingezien dat aanpassing in strategie noodzakelijk was geworden. De Nederlandse tuinbouw was goed in het goedkoop produceren van producten van gemiddelde kwaliteit. Terwijl er veel werd geïnvesteerd in technologische vernieuwingen, om de kosten nog verder te drukken, was er weinig aandacht voor product- en marketinginnovaties. Pas in de loop van de jaren negentig werd duidelijk dat een omslag nodig was. Telers die speciaalproducten op de markt brachten, zoals trostoma-

ten en puntpaprika's, hebben een belangrijke rol gespeeld bij deze omslag.

In de verkoop van groenten en fruit aan de consument is het grootwinkelbedrijf een veel prominentere rol gaan spelen. Zowel in Nederland als in andere landen van Noordwest-Europa wordt meer dan tweederde van alle groenten en fruit via de supermarkt verkocht; in 1980 lag dit percentage nog beneden de veertig. Groenten en fruit vormen een belangrijke productcategorie voor supermarkten: niet alleen is het een belangrijke bron van winst, ook blijkt de versafdeling van strategisch belang te zijn bij het opbouwen van een imago (Bech-Larsen, 2000).

Ook structuurveranderingen in de detailhandel hebben geleid tot een sterkere positie voor het grootwinkelbedrijf. Concentratie en internationalisatie hebben de inkoopmacht van retailers in Europa versterkt (ISMEA, 1999). In Nederland hadden de vier grootste supermarktondernemingen een marktaandeel van 82 procent in 1998 (NRC Handelsblad, 17 juli 1999). Redenen voor dit concentratieproces zijn het versterken van de inkoopmacht, het verkrijgen van voldoende schaal voor investeringen in marketing en informatietechnologie alsmede voor de verkoop van producten onder eigen merk. De concentratie onder de supermarkten heeft ertoe geleid dat de marktmacht in de keten nu bij de detailhandel ligt (Gordon, 1998). Producenten zullen, op straffe van uitsluiting, aan de wensen van die afnemers moeten (gaan) voldoen. Een element van toenemend belang in de eisen van de retailers zijn de kwaliteitsgaranties ten aanzien van milieubelasting en voedselveiligheid (Brouwer en Bijman, 2000).

4 Oprichting nieuwe telersverenigingen

4.1 Herstructurering van de traditionele veilingen

Veranderingen in de markt voor groenten en fruit noodzaakten tot veranderingen in afzetstructuren. Hoewel de veiling decennialang een efficiënt afzetinstrument is geweest, is dat in een nieuwe marktsituatie niet meer noodzakelijk het geval. Terwijl een veiling bij uitstek geschikt is om prijsinformatie door te geven, is het veel minder geschikt om andere informatie van klanten over te dragen aan producenten. In een tijd waarin de wensen van de klant veel diverser zijn geworden en waarin van de producent een grotere responsiviteit wordt verwacht, is verkoop via de klok niet meer optimaal. Dit kwam onder andere tot uiting in onvrede van de grote opkopers, zoals het grootwinkelbedrijf, over het veilingsysteem, en uit de toename van de verkoop buiten de veiling om, dus rechtstreeks tussen producent en handelaar.

Andere redenen waarom de bestaande afzetstructuur niet meer optimaal functioneerde, waren de toenemende grootteverschillen tussen de bedrijven van de leden van coöperatieve veilingen en de individualisering van de maatschappij. Grotere verschillen tussen tuinbouwbedrijven riepen de behoefte op om ook op de veiling onderscheid te maken tussen de producten of productstromen van de verschillende bedrijven, bijvoorbeeld door de tarieven aan te passen of om specifieke klanten te laten bedienen door specifieke telers. Deze wens van grote telers paste echter niet in het eenheidsbeleid dat de veilingen van oudsher voerden.

De noodzaak productie van tuinbouwproducten beter op de wensen van de klant af te stemmen om daarmee de concurrentiepositie vast te houden en de noodzaak de afzetstructuur te individualiseren hebben tot verschillende organisatorische veranderingen geleid. Ten eerste hebben veilingen bemiddelingsbureaus opgezet om rechtstreekse handel tussen producenten en (grote) afnemers mogelijk te maken. Hiermee wordt de informatieoverdracht tussen tuinders en klanten verbeterd, terwijl de voordelen van het aangesloten zijn bij een grote afzetorganisatie voor de tuinders blijft bestaan. Ten tweede is een groot aantal groente- en fruitveilingen gefuseerd. Niet alleen The Greenery is resultaat van dit proces, maar ook Veiling ZON en Fruitmasters. Ten derde hebben tuinders nieuwe telersverenigingen opgericht om hun gemeenschappelijke belangen beter te kunnen behartigen.

4.2 Onvrede onder innovatieve telers

Telers hebben nieuwe, onafhankelijke verenigingen opgericht uit onvrede met de wijze en de traagheid waarmee veilingen op veranderingen in de markt reageerden (Van der Zande, 1997; Veerman, 1998a). Zoals boven gesteld is een veiling bij uitstek geschikt voor de afzet van uniforme producten van vele, kleine aanbieders. Echter, de differentiatie in ondernemingen alsmede de consumentenvraag naar meer variatie en hogere kwaliteit bleek slecht te passen bij de veiling. Op drie manieren werkt een veilingsysteem ontmoedigend voor productinnovatie.

Ten eerste vereisen speciaalproducten vaak een speciale marketingaanpak. De veilingen waren niet uitgerust om dergelijke speciale marketingactiviteiten op te zetten. De meeste veilingen wilden ook niet overgaan tot productspecifieke marketingactiviteiten. In het democratische besluitvormingsproces dat de coöperatieve veilingen hanteerden, moesten de telers die naar differentia-

tie streefden het numeriek afleggen tegen meer traditionele telers.

Ten tweede leidt de verkoop via de veilingklok tot een negatieve prikkel voor telers om aan productdifferentiatie te doen. Bij verkoop van groenten en fruit via de veilingklok worden de producten in kwaliteitsklassen ingedeeld, en worden producten van verschillende telers in één blok voor de klok gebracht[3]. Deze blokverkoop kwam tegemoet aan de wens van kopers om grote partijen tegelijk te kunnen afnemen. Blokverkoop heeft op twee manieren effect op het gedrag van telers. In de eerste plaats is er geen informatieoverdracht van koper naar verkoper of andersom. De teler teelt voor een anonieme klant, en heeft geen prikkel om aan speciale wensen van een afnemer te voldoen, en de afnemer heeft geen mogelijkheid om zijn speciale wensen kenbaar te maken. In de tweede plaats zal de teler producten leveren die aan de onderkant van de variatie in een bepaalde kwaliteitsklasse vallen. Omdat hogere kwaliteit tot hogere productiekosten leidt, terwijl het geen hogere prijs oplevert, heeft elke teler een prikkel om die kwaliteit te leveren die nog net binnen de beoogde klasse valt (Koldijk, 1996).

Ten derde, omdat het lidmaatschap van de coöperatieve veiling een leveringsplicht voor de totale productie inhield, was er voor innovatieve telers geen mogelijkheid om speciaalproducten via andere afzetkanalen op de markt te brengen.

Al met al hadden telers binnen het veilingsysteem een negatieve prikkel om speciaalproducten of producten van hogere kwaliteit aan te bieden. Telers die een markt zagen voor speciaalproducten hadden weinig keus dan de coöperatieve veiling te verlaten en rechtstreeks zaken te gaan doen met de groothandel. Om voldoende marktmacht tegenover de groothandel te hebben, zijn telers van hetzelfde gewas al snel gezamenlijk hun producten gaan aanbieden. Nieuwe, onafhankelijke telersverenigingen waren het resultaat.

4.3 Twee soorten nieuwe telersverenigingen

De vorming van grote coöperatieve afzetorganisaties, zoals The Greenery, Fruitmasters en Veiling ZON, was aanleiding voor telers om binnen de structuur van deze organisaties nieuwe telersverenigingen op te zetten. Daarvoor waren verschillende redenen. Ten eerste zijn door de fusies van een groot aantal regionale veilingen de relaties tussen tuinders en veiling letterlijk en figuurlijk afstandelijker geworden. Individuele telers kunnen minder invloed uitoefenen op 'hun' veiling, omdat ze de managers van de veiling niet meer persoonlijk kennen, en omdat ze in de formele besluitvormingsstructuur minder invloed hebben. Ten tweede hebben de afzetorganisaties zelf marketingactiviteiten opgezet – wat de oude veilingen niet deden. The Greenery heeft zelfs enkele handelshuizen overgenomen (Bijman et al., 2000). Daarmee schuift The Greenery wat betreft haar kernactiviteiten op naar het eind van de keten – naar de retailer en de consument[4]. Bij de marketingactiviteiten van de afzetorganisatie kunnen belangenconflicten ontstaan tussen verschillende productgroepen; immers, uitgaven voor reclame voor spruitjes leveren weinig op voor tomatentelers. Via geïnstitutionaliseerd overleg tussen telersverenigingen en marketingmanagers van de afzetorganisaties kunnen de verenigingen de belangen van hun leden dienen binnen de grote afzetorganisaties.

Al voor het ontstaan van telersverenigingen waren vormen van belangenbundeling tot stand gekomen rond een gewas of zelfs rond een specifiek ras (Van der Zande, 1997). Eind jaren tachtig werd het meer en meer gebruikelijk dat telers van één ras teeltinformatie uitwisselden. Het Westlandse groentezadenbedrijf Rijk Zwaan speelde een initiërende rol bij het opzetten van rassenteams rond een specifiek ras. Deze werkwijze leidde niet alleen tot hogere opbrengsten of betere kwaliteit, maar ook tot het bewustzijn dat dit product niet onherkenbaar moest ondergaan in een groot blok op de veiling. Steeds sterker werd de gedachte dat het product in een specifiek marktsegment moest worden afgezet. Dit vereiste een door de hele keten heen herkenbaar product (identity preservation) en intensieve samenwerking tussen alle ketenpartijen. De coöperatieve veilingen waren slecht geëquipeerd voor de uitvoering van deze wens.

Aanhoudende afwijzing vanuit de veilingen in combinatie met positieve ervaringen van enkele (grote) telers met rechtstreekse verkoop aan de groothandel leidde ertoe dat een aantal verenigingen de veiling passeerde en direct aan een handelshuis ging leveren. Het noodzakelijke gevolg voor de telers was beëindiging van het lidmaatschap van de coöperatieve veiling. Voor de verkoop aan groothandel of detailhandel hebben deze zelfstandige verenigingen vaak een coöperatieve onderneming of een BV opgericht. Behalve verkoop kan deze onderneming ook andere activiteiten uitvoeren, zoals schoonmaken, sorteren en verpakken. Voorbeelden van dergelijke nieuwe coöperaties zijn de Coöperatieve Rainbow Growers Group en de Coöperatieve Quality Queen Growers Group. Door de activiteiten gezamenlijk en voor eigen rekening uit te voeren, maken de telers zich niet afhankelijk van één afnemer, terwijl ze wel kunnen profiteren van

schaalvoordelen. Naast deze klassieke voordelen van de coöperatie is voor deze telersverenigingen ook de noodzaak van strenge kwaliteitscontrole een reden om zoveel mogelijk bewerkingsactiviteiten in eigen beheer te houden.

Er is in de jaren negentig een groot aantal telersverenigingen opgericht, deels opererend binnen de coöperatieve afzetorganisaties (de 'veilingen') en deels onafhankelijk. Bijlage 1 geeft een overzicht van beide soorten verenigingen. Het blijkt dat de meeste nieuwe verenigingen (circa 60 procent) binnen de veilingen opereren. Blijkbaar bestaat er ook bij telers binnen de veilingen een grotere behoefte zich per product te profileren. Hiermee wordt de heterogeniteit binnen de afzetorganisaties expliciet gemaakt.

4.4 De rol van de overheid

De overheid heeft op verschillende manieren invloed op het ontstaan en de werking van nieuwe telersverenigingen. Ten eerste via de nieuwe Europese gemeenschappelijke marktordening (GMO) voor groenten en fruit, die vanaf voorjaar 1997 van kracht is. Ten tweede, en meer indirect, via het beleid ter stimulering van ketenvorming, ketenomkering en marktgericht denken.

In maart 1997 is in de EU een nieuwe marktordening voor groenten en fruit van kracht geworden (Verordening (EG) 2200/96). De meest essentiële wijziging in het Europese beleid ten aanzien van de afzet van groenten en fruit is de overgang van een defensief beleid (met interventievergoedingen) naar een offensief, marktgericht beleid (Sweep, 1998). De belangrijkste redenen om een nieuwe marktordening in te voeren waren:

1 het verlagen van de interventievergoedingen omdat deze bij bepaalde gewassen tot structurele overschotten leidden (vooral bij appels, peren, tomaten en citrusvruchten);
2 het opvangen van de gevolgen van liberalisering van de internationale handel en de toetreding van nieuwe EU-lidstaten; en
3 het versterken van de positie van de relatief kleinschalige producenten in de keten door hen te stimuleren lid te worden van afzetorganisaties (daarmee een concentratie van het aanbod te verkrijgen die een tegenmacht kan vormen tegenover de concentratie van de vraag).

In het kader van de GMO-regeling kunnen erkende producentenorganisaties voor het uitvoeren van een gemeenschappelijk activiteitenprogramma (een zogenoemd 'operationeel programma') 50 procent van de kosten vergoed krijgen. Zo'n programma moet vernieuwend zijn, tot milieuvoordelen leiden en de marktpositie van de vereniging versterken. Concrete activiteiten die gesubsidieerd kunnen worden zijn marktonderzoek en het ontwikkelen van nieuwe marketingconcepten, het opzetten van centrale sorteer- en verpakkingslijnen, het toepassen van milieuzorgsystemen[5], en het implementeren van ICT-systemen. Goedkeuring van dergelijke programma's en controle op de uitvoering is neergelegd bij een nationale autoriteit. In Nederland is dat in principe het Ministerie van LNV, maar die heeft deze taak gedelegeerd aan het Productschap Tuinbouw. Naast de bestaande groente- en fruitveilingen hebben ook nieuwe telersverenigingen gebruikgemaakt van de mogelijkheid om als producentenorganisatie erkend te worden, om daarmee subsidie voor hun activiteiten te ontvangen. Tabel 1 geeft de veertien erkende telersverenigingen in Nederland. Deze veertien verenigingen nemen ruim 70 procent van de afzet van Nederlandse groenten en fruit voor hun rekening (CEG, 2001). In 2000 sleepten ze gezamenlijk 135 miljoen gulden aan GMO-steun in de wacht (Agrarisch Dagblad, 14 februari 2001).

Op een meer indirecte manier heeft de overheid de vorming van telersverenigingen gestimuleerd door er voortdurend op te wijzen dat de tuinbouwsector meer marktgericht, meer klantgericht en innovatiever moet gaan werken. De grotendeels door de overheid gefinancierde activiteiten van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) zijn hiervan een voorbeeld (AKK, 1999). Telersverenigingen die contracten sluiten met toeleveranciers, bijvoorbeeld van uitgangsmateriaal,

Tabel: Erkende telersverenigingen in Nederland (per augustus 2000)

Naam	*globaal aantal leden*
Best Growers Benelux	40
Coöperatieve Champignonafzetvereniging Horst	5
Coöperatieve Telersvereniging Rijko	280
Fossa Eugenia	20
Fruitmasters Groep	1400
Nautilus	100
Quality Queen Growers Group	30
Rainbow Growers Group	60
Veiling Zaltbommel	350
Veiling Zuid-Limburg	100
Veiling Zundert	400
Veiling ZON	2400
Vers Direct Teelt	20
Voedingstuinbouw Nederland (VTN)	7250

Bron: Productschap Tuinbouw

en met afnemers, bijvoorbeeld de groot- of detailhandel, zijn bij uitstek een uiting van het marktgericht ketendenken zoals dat door het Ministerie van LNV en Stichting AKK (later KLICT) wordt uitgedragen.

5 Doelstellingen en organisatie van de nieuwe verenigingen

5.1 Doelen en activiteiten

Telersverenigingen in de voedingstuinbouw kunnen verschillende doelstellingen nastreven en verschillende activiteiten uitvoeren. Hoewel het basisdoel van elke vereniging ligt in het bevorderen van het inkomen van de leden, worden vaak meer toegespitste doelstellingen nagestreefd. Voorbeelden zijn belangenbehartiging, het verkrijgen van marktmacht ten opzichte van afnemers, het benutten van schaalvoordelen bij verpakking en marketing, het optimaliseren van productkwaliteit, het versterken van de relaties met afnemers en ketenverkorting. De twee soorten telersverenigingen die we in de vorige paragraaf hebben onderscheiden, hebben deels dezelfde en deels verschillende doelstellingen en activiteiten.

Het behartigen van de belangen van de leden is een taak die bij elke telersvereniging voorkomt. Belangenbehartiging doet een vereniging in de eerste plaats in het overleg met de afzetorganisatie en/of de groothandel. Maar ook richting andere stakeholders, bijvoorbeeld de overheid, kan de vereniging de belangen van de aangesloten telers behartigen. Voor de verenigingen binnen de veilingen is dit de belangrijkste doelstelling: de vereniging overlegt met de verkoopmedewerker van de grote afzetorganisatie over de voorwaarden van verkoop van het product van de leden.

Het verkrijgen van marktmacht betekent dat telers hun onderhandelingspositie ten opzichte van een afnemer versterken. Via het opbouwen en benutten van marktmacht kunnen telers een groter deel van de winst in de keten naar zich toetrekken. Dit doen zij door de producten van verscheidene telers samen te koop aan te bieden. Daarmee ontstaan grote partijen producten die qua omvang interessant zijn voor grote afnemers. Maar ook proberen telers van een speciaalproduct een monopolie te verkrijgen door de verkoop van de gehele productie via de vereniging te laten verlopen. Ten slotte kan de vereniging ook bij de aankoop van bedrijfsbenodigdheden haar inkoopmacht doen gelden.

Het uittreden van vele telers uit de coöperatieve veiling en de vorming van vele onafhankelijke telersverenigingen lijkt een verlies van marktmacht in te houden. Oorspronkelijk was dit niet het geval, daar in het veilingsysteem geen sprake was van marktmacht van telers. Pas met de verandering in strategie van de veilingen, met het invoeren van een ander prijsvormingsmechanisme en het opzetten van eigen marketingactiviteiten leidt uittreding tot een mogelijk verlies van marktmacht. De nieuwe, vaak kleine telersverenigingen lijken weinig marktmacht te kunnen genereren tegenover de grote handelshuizen. Als ze echter dankzij innovatie en differentiatie een uniek product aanbieden, hebben ze wel een sterke onderhandelingspositie. Maar zodra andere aanbieders met vergelijkbare producten komen (en dat duurt in de tuinbouw nooit lang) verliezen de telersverenigingen hun machtspositie. Samenwerken met die andere aanbieders, of zelfs fusie, kan de marktmacht bestendigen.

Via het benutten van schaalvoordelen in verpakking, verwerking en marketing kunnen de kosten per eenheid product worden verlaagd. Afhankelijk van de structuur van de markt kunnen de telers zich de voordelen van lagere kosten wel of niet toe-eigenen. Het zijn vooral onafhankelijke verenigingen die eigen sorteerstations opzetten. Toch zijn er ook enkele voorbeelden van verenigingen binnen de veiling die, in samenwerking met die veiling, een eigen verpakkingsstation opzetten (zoals tomatenvereniging Prominent). Meestal zijn de leden van een vereniging verplicht gebruik te maken van de centrale sorteerinstallatie.

Door een product onder merknaam op de markt te brengen, probeert men afnemers aan zich te binden. Met een merk (en het bijbehorende imago) kan de producent zich onderscheiden van anderen, en daarmee een eigen marktniche bezetten en wellicht een hogere prijs verkrijgen. Bij een enkele telersvereniging gaat het om het opbouwen van een consumentenmerk – bijvoorbeeld Tasty Tom voor kleine trostomaten – maar meestal gaat het om een handelsmerk. Niet-onafhankelijke verenigingen die hun producten met een eigen merk op de markt willen brengen, kunnen in botsing komen met de marketingstrategie van de grote afzetorganisatie die zelf een merknaam aan het vestigen is.

Het optimaliseren van productkwaliteit wordt met behulp van zowel teeltrecepten als kwaliteitszorgsystemen geoperationaliseerd. Deze doelstelling is vooral een reactie op de wensen van de afnemers (zowel retailers als consumenten) en de verwachting dat een hogere en stabiele kwaliteit een hogere prijs zal opleveren. Niet alleen over het gewenste kwaliteitsniveau, maar ook over controle en garanties c.q. aansprakelijkheid kunnen in verenigingsverband afspraken worden gemaakt. Er zijn

steeds meer telersverenigingen die van hun leden eisen dat zij de richtlijnen van milieubewuste teelt (MBT) toepassen. Ook worden kwaliteitscertificaten als HACCP, ISO 9000 en GAP nagestreefd. In toenemende mate worden die certificaten door afnemers geëist.

Door hechte relaties op te bouwen met afnemers kunnen telers beter inspelen op de wensen van hun klanten. Binnen zulke relaties worden afspraken gemaakt over informatieoverdracht, kwaliteitscontrole, klantspecifieke verpakking en zelfs productinnovatie. Vooral in de marktsegmenten van hoge kwaliteit en hoge prijs zijn goede onderlinge afspraken van belang. Hechte relaties zijn een manier om afnemer of toeleverancier aan zich te binden en daarmee zekerheid te krijgen voor de afzet c.q. levering op de middellange termijn. Bij de nieuwe telersverenigingen lijken de communicatielijnen korter dan bij de grote afzetcoöperaties. Er is namelijk direct contact tussen telers en klant.

Rechtstreekse levering aan een groothandel (of zelfs een detailhandel) betekent dat minimaal één schakel in de keten kan worden overgeslagen, namelijk de veiling. Daarmee worden veilingkosten uitgespaard, waardoor de telers een groter deel van de totale ketenmarge naar zich toe kunnen trekken (of dit ook lukt is vooral afhankelijk van de marktstructuur).

5.2 Organisatiestructuur

Telersverenigingen kennen, evenals coöperatieve veilingen, een democratische besluitvormingsstructuur. De verenigingen hebben een bestuur dat gekozen wordt uit en door alle leden gezamenlijk. Het bestuur is verantwoording schuldig aan de algemene ledenvergadering. Overigens kunnen er verschillende stemverhoudingen worden gehanteerd. Het traditionele model van de vereniging geeft elk lid één stem. In een coöperatieve vereniging kunnen stemmen ook naar rato van gebruik van de coöperatie zijn verdeeld. In zo'n geval is sprake van gedifferentieerd stemrecht.

Een aantal telersverenigingen is ertoe overgegaan om een onderneming op te richten. Zodra de vereniging meer doet dan belangenbehartiging is het vanuit economisch en juridisch oogpunt wenselijk een onderneming op te richten. Volgens Kuypers (1998) is een coöperatie bij uitstek geschikt voor een vereniging die zelf een aantal commerciële activiteiten wil uitvoeren, zoals zelf sorteren en verhandelen. De voordelen van een coöperatie ten opzichte van een vereniging zijn de volgende:

1 Bij een coöperatie kan het bestuur verplichtingen aangaan namens de leden (het bestuur van een coöperatie heeft niet voor alle handelingen goedkeuring nodig van de vereniging).
2 Een coöperatie kent – anders dan een vereniging – een winstdoelstelling en kan winst uitbetalen aan de leden.
3 Een coöperatie is wettelijk verplicht haar jaarstukken te publiceren, waardoor leden een beter inzicht hebben in de onderneming. Een coöperatie kan eventueel haar handelsactiviteiten onderbrengen in een BV om de financiële risico's voor de leden te beperken (Kuypers, 1998).

In plaats van een coöperatie kunnen telers ook kiezen voor een Vennootschap onder Firma (VOF) of een Besloten Vennootschap (BV). Deze opties zijn echter uit oogpunt van belastingplicht, aansprakelijkheid en flexibiliteit minder aantrekkelijk voor de meeste tuinbouwbedrijven. Een VOF of BV lijkt interessant voor een samenwerking tussen een kleine groep telers, maar biedt niet de flexibiliteit voor eenvoudige uitbreiding of inkrimping van het aantal leden. De coöperatieve ondernemingsvorm sluit voor een telersvereniging het beste aan op de juridische structuur (eenmanszaak, VOF of BV) van de participerende telers (Vreugdenhil, 1999).

6 Gelijkheidsbeginsel versus marktmacht

Een van de problemen binnen de oude veiling was de geringe prikkel tot kwaliteitsverbetering en tot productinnovatie. Samenvoeging van producten van verschillende telers tot grote 'blokken', die vervolgens voor de veilingklok worden gebracht, leidt ertoe dat telers producten leveren van een kwaliteit die net boven de minimumeisen ligt. Hogere kwaliteit wordt immers niet beloond, terwijl er wel hogere kosten mee gemoeid zijn. Nieuwe producten die een speciale marketingbenadering vereisen, worden onvoldoende tot waarde gebracht via het veilingsysteem. De benodigde investeringen (door de coöperatieve veiling) komen niet van de grond, omdat daarvoor in het democratische besluitvormingssysteem van de veiling geen meerderheid te vinden was. Innovatieve leden hadden ook geen mogelijkheid om hun speciaalproducten langs andere kanalen af te zetten, omdat de veiling een volledige leveringsplicht hanteerde. De werking van prestatieprikkels binnen een coöperatieve veiling leidt ertoe dat leden minder in productontwikkelingen en kwaliteitsverbetering investeren dan mogelijk en wenselijk is.

Een oplossing voor dit probleem van averechtse selectie bij coöperaties die het gelijkheidsprincipe hanteren, is het invoeren van allerlei differentiatiemechanismen. Deze zijn echter vaak moeilijk

te realiseren in het democratische besluitvormingssysteem van coöperatieve veilingen waarbij de meerderheid beslist. Een andere oplossing is het opdelen van een grote heterogene coöperatie in verscheidene homogene coöperaties met elk slechts één product. Daarmee is het probleem van belangentegenstelling opgelost.

De nieuwe, onafhankelijke telersverenigingen in de Nederlandse voedingstuinbouw bieden oplossingen voor de meeste van de problemen die innovatieve telers hebben met het veilingsysteem. Ten eerste wordt het probleem van informatieoverdracht (deels) opgelost. Doordat telers zelf overleg voeren met de groothandel over gewenste kwaliteit en kwantiteit, komt er een directe communicatie tussen producent en klant tot stand. Ten tweede worden de beperkingen van leveringsplicht opgeheven. Omdat telersverenigingen worden opgericht rond een specifiek gewas blijft de teler de vrijheid houden om voor andere gewassen andere afzetkanalen te benutten. Ten derde worden binnen de telersverenigingen innovaties juist gestimuleerd, omdat een van de hoofddoelstellingen van de meeste verenigingen is het produceren en leveren van speciaalproducten. De telersverenigingen geven telers een positieve prikkel tot meer innovatie en meer productdifferentiatie.

Opdeling van een grote heterogene coöperatie in vele kleine homogene coöperaties mag dan de problemen van belangentegenstelling en averechtse selectie oplossen, maar brengt twee nieuwe problemen met zich mee. Ten eerste het verlies van schaalvoordelen. Dit betekent onder andere dat men niet de veiling als prijsvormingsmechanisme kan gebruiken. Daarvoor in de plaats komen directe onderhandelingen tussen verkoper en koper. Ten tweede het verlies van marktmacht. Een kleine verkopende coöperatie (of telersvereniging) tegenover een groot handelshuis betekent een asymmetrische onderhandelingssituatie (tenzij de verkoper een uniek product heeft).

Welk probleem tot grotere inefficiënties leidt – averechtse selectie in een heterogene vereniging of geringe marktmacht in een homogene vereniging – is afhankelijk van de structuur en de wensen van de markt. Bij een grote wens naar differentiatie vanuit de consument en een marktstructuur met vele kopers voldoet een systeem met homogene verenigingen (bijvoorbeeld voor elk product één). In een situatie waarin een beperkte wens tot differentiatie bestaat en er sprake is van een sterke concentratie aan de kant van de kopers is marktmacht het belangrijkste criterium en voldoet één grote maar heterogene vereniging wellicht beter.

In de praktijk zien we dat kleine homogene telersverenigingen elkaar opzoeken om gezamenlijk de producten te sorteren, verpakken en vermarkten. Met andere woorden, ze zoeken naar schaalvoordelen en marktmacht. De eerste stappen van samenwerking onder de onafhankelijke telersverenigingen zijn reeds gezet, zowel op het terrein van belangenbehartiging (bijvoorbeeld de Federatie van Producentenorganisaties) als op het terrein van versterking van de economische macht (bijvoorbeeld in de Coöperatieve Telersvereniging Rainbow).

7 Conclusies

In de Nederlandse voedingstuinbouw zijn de afgelopen jaren tientallen nieuwe telersverenigingen opgericht. Een groot aantal van die verenigingen werkt binnen de grote afzetorganisaties als The Greenery, Veiling ZON en Fruitmasters. Deze productspecifieke verenigingen fungeren voornamelijk als belangenvertegenwoordigers. Daarnaast is een nieuwe categorie telersverenigingen opgericht die geheel onafhankelijk van de grote afzetorganisaties werken. Deze onafhankelijke verenigingen bestaan vaak uit telers die uit onvrede de oude veilingcoöperaties hebben verlaten. Meestal zijn het innovatieve ondernemers die vinden dat hun producten – vaak speciaalproducten – onvoldoende tot waarde worden gebracht via de traditionele veiling of zelfs via de bemiddelingsbureaus van de afzetorganisaties. Speciaalproducten vragen vaak om een speciale marketingbenadering, waartoe de grote afzetorganisaties vaak niet bereid zijn, omdat zij een totaalpakket groenten en fruit aan hun klanten aanbieden.

Ook de grote afzetorganisaties hebben vooralsnog de verenigingsvorm, ze zijn immers coöperaties. Het zijn echter verenigingen die gekenmerkt worden door een grote heterogeniteit. Zij vermarkten tal van verschillende producten, van een zeer groot aantal leveranciers, zowel van leden als (in toenemende mate) van niet-leden. Binnen zo'n heterogene vereniging zien telers die speciaalproducten voortbrengen hun specifieke belangen ondergeschikt raken aan de belangen van het geheel. Met als gevolg dat deze telers minder prikkels hebben om producten van bijzondere kwaliteit te leveren. Omdat telers vanwege de leveringsplicht ook geen alternatief afzetkanaal kunnen gebruiken voor hun speciaalproducten, lijkt de keuze tussen het leveren van doorsneeproducten en het verlaten van de coöperatieve veiling.

Het oprichten van nieuwe, homogene telersverenigingen lost een aantal problemen van de oude veilingen op (zoals averechtse selectie en moeilijke besluitvorming), maar leidt ook weer tot nieuwe problemen (zoals het verlies van schaalvoordelen en marktmacht). Een vaak genoemd

nadeel voor de Nederlandse groenten- en fruitsector als geheel is de versnippering van investeringen, in het bijzonder in marketing. Of de nadelen hiervan werkelijk groter zijn dan de voordelen van sterkere prikkels tot innovatie en kwaliteitsverbetering is vooralsnog een open vraag. Bovendien worden ook binnen de grote coöperatieve afzetorganisaties nieuwe structuren opgezet waarmee de schaalvoordelen van een grote organisatie kunnen worden gecombineerd met voldoende sterke prestatieprikkels voor innovatie en kwaliteitsverbetering.

LITERATUUR

AKK, (1999), *Koers richting Ketenkennis*, Stichting Agro Keten Kennis, Rosmalen.

Bech-Larsen, T., (2000), *The haven of the self-service store: a study of the fruit and vegetable department's influence on customer attitudes towards food chain stores*, The Aarhus School of Business, Aarhus (MAPP Working Paper No. 70).

Brouwer, F. and J. Bijman, (2000), *Dynamics in crop protection, agriculture and the food chain in Europe*, LEI, Den Haag.

Bijman, J., (2000), 'Coöperaties', in: J. Post en L. Douw (eds.), *Kracht door verandering. De ontwikkeling van de Nederlandse Agrosector; achtergronden en perspectief*, pp. 127-133, LEI, Den Haag.

Bijman, J., G.W.J. Hendrikse en C.P. Veerman, (2000), 'A Marketing Co-operative as a System of Attributes: A Case Study of The VTN/The Greenery International BV', in: J.H. Trienekens and P.J.P. Zuurbier (eds.), *Chain Management in Agribusiness and Food Industry; Proceedings of the Fourth International Conference*, pp. 203-214, (Wageningen, 25-26 May 2000), Wageningen Pers, Wageningen.

CEG – Commissie van de Europese Gemeenschappen, (2001), *Verslag van de Commissie aan de Raad over de uitvoering van Verordening (EG) nr. 2200/96 houdende een gemeenschappelijke ordening der markten in de sector groenten en fruit*, Brussel.

Gordon A., (1998), 'Changes in Food and Drink Consumption, and the Implications for Food Marketing', in: OECD, *The Future of Food: Long-term Prospects of the Agro-food Sector*, pp. 91-110, OECD, Paris.

ISMEA, (1999), *The European Agro-Food System and the Challenge of Global Competition*, ISMEA, Rome.

Kleijn, E.H.J.M. de, H. Tap en A.M.A. Heybroek, (1992), *Visie op de internationale concurrentiekracht in de groente*, Rabobank Nederland, Utrecht.

Koldijk, F., (1996), 'De veilingklok loopt af', ESB, 1-1-1996, pp. 9-12.

Kuypers, C.M.J.A., (1998), 'Van Telersvereniging naar Coöperatie', *Coöperatie*, nr. 554, april, pp. 18/19.

OECD, (1997), *Vertical coordination in the fruit and vegetable sector: implications for existing market institutions and policy instruments,* OECD, Directorate for Food, Agriculture and Fisheries, Paris.

Sweep, A.A.M, (1998), 'De nieuwe EU-marktordening voor groenten en fruit, *Coöperatie*, nr. 556, nov., pp. 8/9.

Veerman, C.P., (1998a), 'Ontwikkelingen bij de afzet van glasgroenten', in: J.T.W. Alleblas en M.J. Varekamp (red.), *De glastuinbouw in het derde millennium: Wendingen en kansen*, Gemeente Naaldwijk, pp. 49-55.

Veerman, C.P., (1998b), '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, pp. 69-82.

Vreugdenhil, T., (1999), 'Telersvereniging als VOF, BV of coöperatie? Gekozen rechtsvorm moet passen als maatwerk', *Vakblad voor de Bloemisterij*, nr. 45, pp. 30/31.

Zande, H. van der, (1997), *Ondernemen(d) in tuinbouwketens*, Elsevier Bedrijfsinformatie, Doetichem.

NOTEN

1 In dit artikel beperken we ons tot de voedingstuinbouw. In de sierteelt is de positie van de veiling nog zeer dominant en spelen nieuwe telersverenigingen nauwelijks een rol.

2 Bij coöperaties die landbouwproducten verwerken, zoals zuivelcoöperaties en suikercoöperaties, vindt wel een overdracht van eigendom van het geleverde product tussen boer en coöperatie plaats.

3 Bij het veilen van sierteeltproducten gaat dit anders, daar worden de producten van elke teler apart verkocht.

4 Overname van handelshuizen was noodzakelijk geworden omdat The Greenery voor een effectief marketingbeleid rechtstreeks toegang tot het grootwinkelbedrijf moest hebben.

5 De milieuparagraaf van de GMO-regeling vereist dat elk operationeel programma een milieu-investering moet hebben die verder gaat dan de wettelijke eisen in het betreffende land.

Bijlage 1. Overzicht van nieuwe telersverenigingen (per 1/3/01)

Dit overzicht betreft 68 telersverenigingen die na 1990 zijn opgericht, zowel onafhankelijke telersverenigingen als verenigingen die opereren binnen de grote coöperatieve afzetorganisaties 'veilingen'). Deze lijst is gebaseerd op een databank van LEI, met daarin uitgebreide gegevens van elke vereniging. De gegevens zijn afkomstig van het handelsregister van de Kamer van Koophandel, van de verenigingen zelf en van de grote coöperatieve afzetorganisaties.

Naam	*Onafhankelijk*	*Product*
Across Borders	nee	trostomaten
Aumosa	nee	aubergine
Bessentelers	nee	zwarte bessen
Best Growers Benelux	ja	glasgroenten
Big Best	nee	vleestomaten
Blauwe Bessen Collectief	nee	blauwe bessen
Blauwe Bessen Telers	n.b.	blauwe bessen
Champignonafzetver. Horst	ja	champignons
Champignontelers	ja	champignons
Cherrytomaat	n.b.	kerstomaten
Cherry Queen	ja	kersen
Delta Fruit	nee	fruit
Dutch White Pepper Cooperation	nee	blokpaprika
EKO 2000	n.b.	biologische paddestoelen
Evident Tomatoes	nee	losse tomaten
Fossa Eugenia	ja	trostomaat, aubergine, ijsbergsla
Fresh Bean	nee	sperziebonen
Fresh Fantasy	nee	sla
Fresh Orange	nee	blokpaprika oranje
Friskom	nee	komkommers
Frumosa	nee	hardfruit
Frutanova / Tasty Tom	nee	trostomaten
GartenFrisch	nee	trostomaten, pruimtomaten
Green Connection	nee	paprika
Green Nature Group	ja	grote vleestomaat
Greenco	nee	oranje coctailtomaatjes
Growers Connection	nee	aubergine
Holland Crop	nee	diverse groenten
Houtig Kleinfruit Holland (HKFH)	nee	rode bes
Knolselderijtelersvereniging	n.b.	knolselderij
Komosa	ja	komkommer
KwaliTeelt	nee	sla, andijvie, paksoi, veldsla
Longer Life Span, The	nee	trostomaten, pruimtomaten, cherrytomaten
Natures Best	nee	komkommers
Natuurlijk Telen	n.b.	diverse groenten
Neraco	n.b.	radijs
Newstar 2000	n.b.	appel
NOP Onions	ja	zaaiuien
Oranje Paprika	nee	oranje paprika
Paddestoelen	nee	paddestoelen
Paddestoelenafzetcoöperatie	ja	paddestoelen
Pamosa	nee	paprika
Present Trostomaat	nee	trostomaten
Pretty Purple	nee	paarse blokpaprika
Prominent	nee	trostomaten

Quality Pepper Packers	nee	blokpaprika
Quality Queen Growers Group	ja	paprika, komkommer, tomaat
Rainbow Growers Group	ja	paprika, witlof, pepers, tomaat
Raphanus	nee	radijs
Red Chique	nee	roodlof
Red Pearl / Rode Parels	ja	trostomaat
Red Star	ja	trostomaat
Rijko	ja	vollegrondsgroenten
RoDeKo	n.b.	rode en witte kool
Smaaktomaat, De	nee	losse tomaten
Spruiten	nee	spruiten
SweetColorPepper	ja	paprika (rode, gele, groene, oranje)
Tinkerbell / Eminent	nee	paprika, pepers
TrosPartners	nee	trostomaten
Unistar	ja	fruit
Veratel	nee	rabarber
Vers Direct Teelt (VDT)	ja	glasgroenten
White Pearl	n.b.	bloemkool
Witpunt Paprika	nee	witpuntpaprika
Witte Paprika	nee	witte paprika
Yellow Gold	nee	gele trostomaat
Zoetpuntpaprika	nee	zoetpuntpaprika
Zonlof	nee	witlof, roodlof

Bron: LEI; n.b.: niet bekend

De auteurs willen Krijn Poppe (LEI) en Vinus Zachariasse (LEI) bedanken voor hun waardevol commentaar. Stichting AKK leverde financiële ondersteuning van het project 'Coöperaties in de keten'.