

Waarom bestaan coöperaties?

S.W. Douma

THEMA

1 Inleiding

Nederland kent een flink aantal coöperaties die hoofdzakelijk werkzaam zijn in de agribusiness of in het bank- en verzekeringswezen. De in het bank- en verzekeringswezen werkzame coöperaties hebben van oorsprong nauwe banden met de landbouw. Buiten de agribusiness en het bank- en verzekeringswezen is de coöperatieve ondernemingsvorm van weinig betekenis.

De coöperaties in de agribusiness en in het bank- en verzekeringswezen nemen een belangrijke plaats in in onze economie. Bij de dertig grootste coöperaties in de agribusiness werkten per 31 december 1999 in totaal ruim 53.000 mensen (zo goed mogelijk omgerekend in full time equivalenten; bron: Griffioen, 2000), bij vier grote coöperaties in de financiële dienstverlening (Rabo, Achmea, Univé en Friesland Bank) werkten op die datum ruim 61.000 mensen (zo goed mogelijk omgerekend naar full time equivalenten; bron: jaarverslagen van de genoemde ondernemingen). In totaal werken dus in de coöperatieve sfeer (veel) meer dan 114.000 mensen (in full time equivalenten). Daarmee is de coöperatie een belangrijke ondernemingsvorm in Nederland.

Coöperaties hebben over het algemeen een lange traditie. De geschiedenis van veel coöperaties gaat terug tot het einde van de negentiende eeuw. Er zijn dus veel coöperaties die al meer dan honderd jaar bestaan. Maar er zijn ook coöperaties die meer recent zijn opgericht. Coöperaties zijn in het algemeen behoorlijk succesvol geweest. Toch is er ook een beweging waar te nemen, waarbij coöperaties hun activiteiten onderbrengen in een NV. Daarmee krijgt de coöperatie een andere interne structuur.

Prof. Dr. S.W. Douma is hoogleraar Ondernemingsstrategie aan de Katholieke Universiteit Brabant te Tilburg.

Het geeft de coöperatie ook de mogelijkheid om een deel van de aandelen van de NV naar de beurs te brengen. Als dat ertoe leidt dat de coöperatieve vereniging nog slechts een minderheid van de aandelen bezit (zoals het geval is bij Aegon), is het coöperatieve karakter grotendeels verloren.

Waarom bestaan er eigenlijk coöperaties? Waarom zijn ze in de landbouw ontstaan? En zijn de redenen waarom de coöperaties destijds zijn opgericht nog steeds relevant? Dat zijn de vragen die in dit artikel centraal staan.

In dit artikel bespreek ik eerst waarom coöperatieve ondernemingen vooral in de landbouw zijn ontstaan. Daartoe neem ik u mee in de geschiedenis met betrekking tot het ontstaan van de coöperaties. Omdat het ondoenlijk is het ontstaan van de coöperaties in alle sectoren van de landbouw te bespreken, beperk ik mij voor wat betreft de agribusiness tot het ontstaan van de coöperatieve zuivelindustrie, in het bijzonder die in Friesland, aan het einde van de negentiende eeuw (paragraaf 2). Wat betreft het bank- en verzekeringswezen beperk ik mij tot het ontstaan van de onderlinge brandverzekeringsmaatschappijen (paragraaf 3). Vervolgens beschrijf ik, in paragraaf 4, de verdere ontwikkeling van de zuivelindustrie in Friesland gedurende de periode tot ongeveer 1980. Uit deze historische aantekeningen blijkt dat bij het ontstaan van coöperaties verschillende factoren een rol hebben gespeeld. Deze factoren worden in paragraaf 5 samengevat. In paragraaf 6 wordt ingegaan op de vraag of deze factoren thans nog actueel zijn. In paragraaf 7 volgen nog enkele opmerkingen over het functioneren van topcoöperaties.

2 De opkomst van de coöperatieve ondernemingsvorm in de zuivel

Rond 1850 wordt nog alle boter en kaas die in Nederland wordt geproduceerd op de boerderij gemaakt. De melkveehouder levert in die tijd een

zeer beperkt assortiment van slechts drie producten: verse melk, boter en kaas. De productie van boter en kaas op de boerderij is vanzelfsprekend kleinschalig. Boeren uit de omgeving van de steden verkopen hun verse melk in het algemeen rechtstreeks aan de consument in de stad. Daartoe venten deze 'melkboeren' hun eigen melk zelf uit. De boter en kaas wordt meestal door de boeren zelf verkocht in markten in de steden. Een deel van de boter wordt echter geëxporteerd, vooral naar Engeland.

In de jaren zeventig krijgt de Nederlandse boter op de Engelse markt zware concurrentie van boter afkomstig uit Denemarken. Daardoor begint men de noodzaak in te zien van het produceren van grotere partijen van een constante kwaliteit. Door de productie van boter te verschuiven van de boerderij naar de zuivelfabriek kan een meer constante kwaliteit worden bereikt. Dat is een van de redenen voor de opkomst van de zuivelfabrieken in Nederland geweest. De verschuiving van de productie van boter van de boerderij naar de zuivelfabriek wordt ook ingegeven door de schaalvoordelen die met fabrieksmatige productie zijn te behalen. Van belang is bijvoorbeeld de uitvinding van de 'centrifugale separator' in 1878, die de centrifugale ontroming van melk mogelijk maakt. Dat leidt tot een daling van de verwerkingskosten en tot een effectieve ontroming (vrijwel alle vet kan uit de melk worden gehaald en tot boter worden verwerkt).

Zo worden in de jaren zeventig van de negentiende eeuw de eerste zuivelfabrieken in Nederland opgericht. Het gaat om een aantal kaasfabriekjes in Noord- en Zuid-Holland die echter weinig succesvol zijn. In 1879 worden in Leiden en in het Friese Veenwouden roomboterfabrieken opgericht. Deze twee roomboterfabrieken zijn particuliere ondernemingen (met de term particuliere onderneming wordt in dit artikel bedoeld een niet-coöperatieve onderneming).

De eerste coöperatieve zuivelfabriek in Nederland wordt in 1886 opgericht in het Friese Warga. Op dat moment waren er in Friesland al zeven particuliere zuivelbedrijven. Deze eerste

zuivelcoöperatie wordt opgericht door 23 boeren. In de jaren daarna groeit het aantal zuivelbedrijven in Friesland snel (tabel 1).

Zoals blijkt uit tabel 1 groeit in de beschouwde periode in Friesland zowel het aantal particuliere zuivelbedrijven als het aantal zuivelcoöperaties zeer snel.

Andere provincies laten een soortgelijke ontwikkeling zien: particuliere ondernemingen bijten de spits af, maar daarna groeit het aantal coöperatieve ondernemingen nog sneller dan het aantal particuliere ondernemingen. Een uitzondering wordt gevormd door de provincie Noord-Holland. In deze provincie zien we in het gedeelte ten noorden van het IJ een ontwikkeling die vergelijkbaar is met die in Friesland en in de andere provincies. In Noord-Holland ten zuiden van het IJ worden minder pogingen gedaan om coöperatieve zuivelondernemingen op te richten en de schaarse coöperatieve pogingen mislukken meestal. Daarbij speelt het feit dat de melkveehouders hun melk vrijwel uitsluitend als verse melk leveren aan de grote steden (Amsterdam en Haarlem) vermoedelijk een belangrijke rol. De veehouders in dit gebied dragen de melkbezorging in de steden al vroeg over aan melkslijters en melkwinkeliers. Aan het einde van de negentiende eeuw komen hier particuliere melkinrichtingen op, die de melkvoorziening grotendeels in handen nemen.

Over de verhouding tussen boeren en particuliere zuivelfabrieken in de periode van 1880 tot 1900 schrijft J. C. Dekker (1996, p. 64) het volgende:

'De uitbreiding van het aantal particuliere zuivelfabrieken verloopt langzaam. Dit is een gevolg van de moeilijke verhouding tussen boeren en fabrikanten. Het bestaan van een zuivelfabriek hangt af van de mogelijkheid voor de fabrikant om uit de directe omgeving dagelijks voldoende verse melk te betrekken. Met de transportmiddelen uit die tijd kan de melk niet van ver worden aangevoerd. De ondernemer is met andere woorden aangewezen op de bereidheid van de boeren zich te verplichten hun melk geregeld en gedurende lange tijd aan zijn fabriek te leveren. Zijn de boeren dat niet, dan is de oprichting van een zuivelfabriek een te groot risico. Een probleem is bovendien dat men geen basis heeft voor een melkprijs die bij een dergelijk contract moet worden overeengekomen. Het is duidelijk dat het voor de ondernemer riskant is een fabriek te bouwen in het vertrouwen dat boeren hun melk wel zullen leveren. De meeste boeren beschikken nog over hun oude zuivelgereedschap. Als de melkprijs niet naar hun zin is, kunnen zij weer naar de oude methode terugkeren en blijft de fabriek verstoken van grondstof.

Tabel 1: Ontwikkeling van het aantal particuliere en coöperatieve zuivelfabrieken in Friesland.

	<i>particulier</i>	<i>coöperatief</i>	<i>totaal</i>
1886	7	1	8
1890	29	16	45
1894	38	34	72
1898	46	66	112

Bron: Geluk, 1967, p. 53.

Aan de andere kant staan de boeren huiverig tegenover een verplichting hun melk aan een particuliere fabriek te leveren. Zij komen dan in een zeer zwakke positie ten opzichte van de fabrikant te staan. Zelfs indien de boeren niet verplicht zijn de melk te leveren, heeft de particuliere fabriek nog bezwaren voor hen. De koeien leveren twee of drie maal per dag melk. Deze melk kan niet bewaard worden en moet zo vers mogelijk worden verwerkt. Indien dit niet op de boerderij mogelijk is, moet de boer zijn melk regelmatig aan de fabrikant leveren, ook als de prijs daarvoor niet naar zijn zin is. De melk opsparen totdat de fabrikant wel een gunstige prijs biedt, is onmogelijk vanwege de bederfelijkheid van het product. Een zuivelindustrie die geheel berust in particuliere handen en waarvan de fabrikanten onderling bepaalde afspraken maken (bijvoorbeeld over de hoogte van de melkprijs) maakt de veehouders volstrekt machteloos.⁷

Volgens Dekker zijn de particuliere fabrieken niet echt goed van de grond gekomen vanwege de problemen verbonden aan het sluiten van langetermijncontracten tussen boeren en particuliere zuivelfabrieken. Dekker wijst op een wederzijdse afhankelijkheid. De particuliere zuivelondernemer is afhankelijk van de bereidheid van boeren om zich te verplichten hun melk geregeld en gedurende langere tijd aan zijn fabriek te leveren. Daardoor is de particuliere zuivelondernemer kwetsbaar als boeren (die ook nog zelf boter en kaas kunnen bereiden) de levering van melk onderbreken. Omgekeerd zijn de boeren, als zij niet meer zelf de melk kunnen verwerken, kwetsbaar als particuliere fabrikanten de melkprijs verlagen (vanwege de bederfelijkheid van de melk).

Het is interessant om deze situatie te bekijken vanuit het perspectief van de transactiekostentheorie. In de periode die we hier beschouwen (van ongeveer 1880 tot ongeveer 1900) kon verse melk vanwege het ontbreken van koeling slechts korte tijd worden bewaard. Bovendien kon in die tijd verse melk niet over een grote afstand worden vervoerd. Indien in een bepaald dorp een particuliere zuivelonderneming ontstond, waren de melkveehouders in dat dorp voor hun afzet aangewezen op één mogelijke koper (de particuliere zuivelondernemer in dat dorp). De investeringen van deze melkveehouders in hun melkvee waren transactiespecifiek (Douma en Schreuder, 1998, par. 8.3.1). Een particuliere zuivelondernemer die voor de aankoop van melk afhankelijk was van de boeren in een kleine regio had eveneens investeringen verricht. Deze investeringen waren echter niet specifiek voor de transactie met één bepaalde

melkveehouder. De particuliere zuivelondernemer had immers meerdere leveranciers van melk. Bovendien kon de particuliere zuivelondernemer producten zoals boter en kaas enige tijd opslaan. De mogelijkheid van voorraadvorming leidde ertoe dat de particuliere zuivelondernemer minder afhankelijk werd van de dagelijkse levering van melk van een bepaalde individuele melkveehouder. Er was dus sprake van een asymmetrische situatie, waarin één van de twee partijen (de melkveehouder) transactiespecifieke investeringen had verricht en de andere partij (de particuliere zuivelondernemer) niet. Dat maakte de melkveehouders kwetsbaar voor opportunistisch gedrag door de particuliere zuivelondernemer. Dat verklaart waarom de coöperatieve organisatievorm in de zuivel is ontstaan.

Toen de eerste zuivelfabrieken ontstonden, hadden melkveehouders die hun melk gingen leveren aan een particuliere zuivelonderneming nog een alternatief. Zij hadden in het begin nog de gereedschappen en de kennis die nodig was om de melk zelf te verwerken tot boter en kaas. Dat gegeven beperkte aanvankelijk de mogelijkheden voor opportunistisch gedrag door particuliere zuivelondernemers. Daardoor konden particuliere en coöperatieve zuivelondernemingen gedurende geruime tijd naast elkaar bestaan, waarbij in sommige dorpen een particuliere en in andere dorpen een coöperatieve zuivelfabriek functioneerde. Maar na verloop van tijd werden de schaalvoordelen van het fabrieksmatig verwerken van de melk tot boter en kaas steeds groter. Daardoor ontstond een situatie waarin het zelf verwerken van de melk op de boerderij niet langer een reëel alternatief was. Dat heeft de onderhandelingspositie van de melkveehouder tegenover de particuliere zuivelonderneming verzwakt.

Het bovenstaande verklaart waarom in de meeste plaatsen coöperatieve ondernemingen in de zuivel de overhand kregen. Dat geldt ook voor Noord-Holland ten noorden van het IJ. De melk van de melkveehouders in Noord-Holland ten zuiden van het IJ werd grotendeels verkocht als verse melk aan de inwoners van steden als Amsterdam en Haarlem. Daarbij fungeerden particuliere melkinrichtingen als tussenschakel tussen boeren en melkslijters. Deze particuliere melkinrichtingen konden hun product niet in voorraad nemen en waren dus om hun afnemers te kunnen leveren, aangewezen op dagelijkse leveringen van melkveehouders. Daardoor was er eerder van een wederzijdse dan van een eenzijdige afhankelijkheid sprake. Het is alsof beide partijen (melkinrichting en melkveehouders) gijzelaars hebben uitgewisseld (Williamson, 1985, ch. 8). Door deze

gijzelaarsconstructie werd opportunistisch gedrag van een van beide partijen natuurlijk beperkt. Dat zou kunnen verklaren waarom de particuliere melkinrichtingen in dit gebied veel langer hebben bestaan dan de particuliere zuivelfabrieken, die zich richtten op het verwerken van melk tot boter en kaas, in andere gebieden.

Het bovenstaande verklaart waarom de coöperatieve zuivelondernemingen in Friesland (en in alle andere gebieden waar de melk grotendeels werd verwerkt tot boter en kaas) de particuliere zuivelondernemingen hebben overvleugeld: in een situatie van een volstrekte eenzijdige afhankelijkheid wordt het gezamenlijk verwerken van melk tot zuivelproducten een in economisch opzicht aantrekkelijker alternatief. De coöperatieve zuivelonderneming is aanvankelijk niet anders dan het gezamenlijk doen wat men eerder op de boerderij deed: melk verwerken tot boter en kaas.

Uit het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de coöperatieve zuivelondernemingen de concurrentie met de particuliere zuivelondernemingen hebben gewonnen omdat de coöperatieve ondernemingsvorm in gebieden waar de melk vooral tot boter en kaas moest worden verwerkt één belangrijk probleem elimineerde: opportunistisch gedrag van de particuliere zuivelonderneming ten opzichte van de melkleverende boer.

3 Het ontstaan van onderlinge brandverzekeringen

De oorsprong van de onderlinge brandverzekeringen ligt in de landbouw. Waarschijnlijk bestonden er al in het begin van de negentiende eeuw onderlinge brandmaatschappijen. Het risico van brand voor de boer was in die tijd zeer groot: veel boerderijen waren gedekt met riet of stro, brandblusmiddelen waren nagenoeg onbekend en brandweer was op het platteland nauwelijks aanwezig, en voorzover aanwezig meestal veel te laat ter plaatse vanwege het ontbreken van gemotoriseerd verkeer. De boer wiens boerderij in brand geraakte, verloor daardoor meestal zijn boerderij inclusief vee en gereedschap, kortom zijn gehele bezit en middelen van bestaan. De behoefte aan verzekering tegen dit risico was groot. Konden bestaande verzekeringsmaatschappijen niet in deze behoefte voorzien? Wellen (1978) geeft op die vraag het volgende antwoord: 'Het antwoord moet luiden dat bedoelde maatschappijen bij voorkeur – ja bijna uitsluitend – de betere risico's aantrokken; voor boerderijen in het algemeen en voor die in de gewesten in het bijzonder, toonden deze maatschappijen nauwelijks of geen belangstelling. Men zag blijkbaar in boerderijen een dusdanig

gevaarlijk risico, dat sommige maatschappijen deze objecten zonder meer niet accepteerden; met andere woorden: zij weigerden boerderijen in hun verzekering op te nemen. Andere maatschappijen voerden een milder acceptatiebeleid, maar wel vroegen zij een premie, zó onttellend hoog, dat deze niet kon worden opgebracht.'

De onderlinge brandverzekeringen zijn dus ontstaan omdat 'gewone' verzekeringsmaatschappijen boerderijen weigerden of alleen tegen een zeer hoge premie wilden accepteren. Door de grote mate van onzekerheid over de grootte van het risico was het moeilijk om contracten te sluiten tussen boeren en verzekeringsmaatschappijen. Dit probleem is bekend vanuit de transactiekostentheorie en kan leiden tot marktfalen. Omdat de boeren behoefte hadden aan verzekering tegen brand, terwijl het brandrisico moeilijk kon worden ingeschat, ontstonden onderlinge verzekeringsmaatschappijen. Door het oprichten van een onderlinge wordt het probleem van het schatten van het risico vermeden: iedere deelnemer aan de onderlinge betaalt een bepaald voorschot en aan het einde van ieder jaar wordt vastgesteld of dat voorschot voldoende is voor het dekken van de in dat jaar geleden schade.

De onderlinge verzekeringsmaatschappijen waren over het algemeen bovendien goedkoper voor de boer dan particuliere verzekeringsmaatschappijen. Een particuliere verzekeringsmaatschappij moet beginnen met een bepaald vermogen. Dit vermogen moet veilig worden belegd en moet in beginsel op ieder moment gemakkelijk liquide kunnen worden gemaakt. Het vermogen moet immers snel beschikbaar zijn als er grote schade optreedt. Dat legt beperkingen op aan de mogelijkheden dat vermogen te beleggen. Dat heeft gevolgen voor de premie die de verzekerde moet betalen. Bij de eerste onderlingen waren de leden volledig aansprakelijk voor de schade die de onderlinge zou lijden. Daardoor behoefde de onderlinge zelf vrijwel geen vermogen aan te houden. De onderlinge kon daardoor goedkoper zijn dan de particuliere verzekeraar, maar daar stond het risico van de aansprakelijkheid tegenover.

De eerste onderlinge verzekeringsmaatschappijen hadden het overigens niet gemakkelijk. Als er meerdere boerderijen dicht bij elkaar stonden (dat was onder meer het geval in veel dorpen in Brabant) kon het voorkomen dat meerdere boerderijen tegelijk afbrandden. Dat leidde tot een grote schadelast die dan over een beperkt aantal leden moest worden omgeslagen. Voorts speelde het probleem van onvoldoende vakkennis van plaatselijke bestuurders, zodat herverzekering in onvoldoende mate plaats vond. In Brabant leidde deze situatie in 1898 tot de oprichting van de 'Onderlinge Brandassurantie voor

de Leden van den Noord-Brabantschen Christelijken Boerenbond', waarin een groot aantal bestaande plaatselijke brandonderlingen opgingen.

4 De ontwikkeling van de coöperatieve zuivel-industrie in Friesland van 1900 tot 1990

In 1897 wordt in Friesland de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken (de 'Zuivelbond') opgericht. Een jaar later vindt de oprichting plaats van de 'Friesche Coöperatieve Zuivel-Export Vereniging', later beter bekend als de 'Frico'. Alle coöperatieve zuivelfabrieken in Friesland worden lid van de Zuivelbond. De Zuivelbond levert aan de aangesloten leden diensten, zoals het keuren van boter, het controleren van de administratie en het opleiden van personeel. Aan de oprichting van de Frico doen echter slechts zes (van de 66) coöperatieve zuivelfabrieken mee. Het doel van de Frico was volgens de statuten: 'het bevorderen van den afzet van zuivelproducten'. In de praktijk beperkte de Frico zich aanvankelijk tot de export van boter naar Engeland. Daartoe werd de boter van de leden (de 'deelgenoten') gekeurd, van een handelsmerk voorzien en vervolgens via agenten verkocht. Aanvankelijk zijn de deelgenoten vrij aan de vereniging aan te bieden wat zij wensen, maar dat duurt niet lang. Vanaf 1902 zijn de deelgenoten verplicht de melk- en zuivelproducten waar het bestuur van de vereniging om vraagt aan de vereniging te leveren. Vanaf 1908 neemt de Frico ook de afzet van kaas ter hand. Ook de kaas wordt bij ontvangst gekeurd en vervolgens onder merk geleverd. Het aantal deelgenoten van de Frico neemt geleidelijk toe: 6 bij de oprichting in 1898, 22 in 1904 en 42 in 1938. Deze 42 coöperatieve zuivelfabrieken vormen echter niet meer dan 'de grootste helft' van alle coöperatieve zuivelfabrieken in Friesland.

In 1913 wordt in Friesland nog een andere topcoöperatie in de zuivel opgericht: de 'Condensfabriek'. Als de 'Condensfabriek' wordt opgericht zijn er in Friesland al ten minste drie particuliere fabrieken die gecondenseerde melk produceren, waaronder een fabriek geëxploiteerd door de uit Rotterdam afkomstige margarinefabrikant Van den Bergh. De 'Condensfabriek' wordt opgericht door 31 coöperatieve zuivelfabrieken, waarvan 30 gevestigd in Friesland en één in Groningen.

Eveneens in 1913 wordt de 'Coöperatieve Zuivelbank' opgericht. Als de 'Zuivelbank' haar deuren opent zijn 32 van de 83 op dat moment in Friesland opererende coöperatieve zuivelfabrieken lid. In 1917 wordt dan nog het Coöperatief Verzekeringsfonds, een onderling pensioenfonds voor het personeel van de coöperatieve zuivelfabrieken, en in 1922 het 'Onderling Boerenverzekerings-

fonds', een onderling pensioenfonds voor de leden van de coöperatieve zuivelfabrieken (de melkveehouders) opgericht.

Zo ontstaat een situatie waarin er in Friesland meer dan zeventig plaatselijk werkzame zuivelcoöperaties elkaar in verschillende topcoöperaties ontmoeten. Drie van die topcoöperaties zijn werkzaam in de zuivel: de Zuivelbond, de Frico en de 'Condensfabriek', die later de naam CCF (Coöperatieve Condensfabriek Friesland) gaat voeren. Alle plaatselijke coöperaties zijn vanaf de oprichting steeds lid van de Zuivelbond. De Zuivelbond verleent diensten van uiteenlopende aard aan de plaatselijke coöperaties en kan met enige fantasie worden beschouwd als een gemeenschappelijke staf van de plaatselijke coöperaties. De CCF begint met dertig plaatselijke Friese coöperaties, maar geleidelijk sluiten alle plaatselijke coöperaties in Friesland zich bij de CCF aan. Dat geldt niet voor de Frico: het aantal Frico-deelgenoten neemt vanaf de oprichting wel toe, maar er zijn verschillende coöperatieve zuivelfabrieken in Friesland (de 'vrije fabrieken') die zich niet bij de Frico wensen aan te sluiten.

De samenwerking tussen de Frico en haar deelgenoten verloopt in het algemeen moeizaam. De deelgenoten zijn zelfstandige coöperaties, die zich toeleggen op de bereiding van boter, kaas en andere zuivelproducten. Bij de productie van kaas ontstaat een duidelijke specialisatie: iedere fabriek gaat zich toeleggen op één of enkele typen kaas. Over deze specialisatie is wel overleg met de Frico en met de andere deelgenoten, maar de plaatselijke coöperaties beslissen geheel zelfstandig. Daardoor is de filosofie van het geheel eerder als aanbodgestuurd dan als vraaggestuurd te typeren. Terwijl volgens de principes van marketing de markt zou moeten bepalen wat er wordt geproduceerd, worden de mogelijkheden van de Frico om de marktvraag te vertalen naar productieopdrachten beperkt door de zelfstandigheid van de deelgenoten. Dat leidt vaak tot spanningen tussen de deelgenoten en de Frico. Dat heeft ook gevolgen voor de financiële resultaten van de Frico. Voor de vrije fabrieken is het dan ook niet erg aantrekkelijk om zich alsnog bij de Frico aan te sluiten.

Ook de samenwerking tussen CCF, Frico en de Friese Zuivelbond laat te wensen over. In 1918 mislukt een poging om voor deze drie topcoöperaties een gemeenschappelijk laboratorium op te richten. De historisch gegroeide verhoudingen en het feit dat niet alle plaatselijke coöperaties van alle drie de topcoöperaties lid zijn, spelen daarbij een grote rol.

Vanaf ongeveer 1960 komt een fusieproces tussen de lokale coöperaties op gang (zie tabel 2).

Tabel 2: Aantal deelgenoten van de Frico.

jaar	aantal
1935	41
1940	41
1945	45
1950	53
1955	52
1960	51
1965	39
1970	21
1975	13
1980	8

Bron: Jaarverslagen van de Frico.

Vanaf 1940 neemt het aantal deelgenoten van de Frico nog toe doordat tot dan toe niet bij de Frico aangesloten coöperatieve zuivelfabrieken zich als nog aansluiten. Vanaf 1960 neemt het aantal deelgenoten sterk af, vooral door onderlinge fusies tussen de deelgenoten.

In 1982 besluiten de acht deelgenoten en de Frico al hun productiemiddelen, merknamen en afzetorganisaties onder te brengen in een nieuwe gezamenlijke onderneming: de 'Coöperatieve Melkproductenbedrijven Noord-Nederland B.A.'. De CCF heeft dan nog twaalf deelgenoten, waarvan acht hun bedrijfsactiviteiten in 'Noord-Nederland' hebben ondergebracht. In 1990 fuseerden deze acht deelgenoten, 'Noord-Nederland' en de CCF tot 'Friesland (Frico Domo) B.A.'. De vier deelgenoten van de CCF die niet behoren tot 'Noord-Nederland' blijven buiten de fusie.

5 Factoren die het ontstaan van coöperaties hebben bevorderd

In paragraaf 2, 3 en 4 is veel aandacht besteed aan de opkomst en de verdere ontwikkeling van de coöperatieve ondernemingsvorm. Daarbij zijn drie factoren naar voren gekomen die bij het ontstaan van coöperaties een rol hebben gespeeld:

- de bederfelijkheid van sommige landbouwproducten;
- gebrek aan informatie met betrekking tot bepaalde risico's;
- gunstige ervaringen door boeren opgedaan bij het oprichten van eerdere coöperaties.

Daarnaast hebben ook ideële motieven het ontstaan van coöperaties bevorderd.

De bederfelijkheid van landbouwproducten

Bij de opkomst van de coöperatieve ondernemingsvorm in de zuivel heeft de bederfelijkheid van verse melk waarschijnlijk een zeer grote rol gespeeld. Die factor bracht boeren die hun melk aanvankelijk leverden aan particuliere zuivelondernemingen in een afhankelijke positie. In de taal van de transactiekostentheorie: melkveehouders die hun melk leverden aan particuliere ondernemingen hadden transactiespecifieke investeringen verricht (in hun melkvee), terwijl de investeringen van de particuliere zuivelondernemingen niet als transactiespecifiek kunnen worden aangemerkt. In een dergelijke situatie leidt het samenwerken op basis van een langetermijncontract vrijwel altijd tot problemen. Het oprichten van eigen coöperaties kan worden gezien als een oplossing voor dit contractuele probleem.

Deze factor heeft vermoedelijk ook een rol gespeeld bij het ontstaan van de coöperatieve veilingen voor bloemen en groenten. Deze producten zijn ook bederfelijk. De teler heeft daardoor groot belang bij een dagelijkse afzetmogelijkheid. Aanvankelijk was dat de groentemarkt in de stad, waar de boer of boerin zelf de eigen producten verkocht. Met de opkomst van de professionele detaillist ontstond er behoefte aan een efficiënte marktplaats, waar de handel deze producten kon inkopen. Deze efficiënte marktplaats werd door de coöperatieve veilingen geboden.

Gebrek aan informatie met betrekking tot bepaalde risico's

Doordat in de negentiende eeuw informatie over het brandrisico van boerderijen ontbrak, kwamen tussen boeren en particuliere verzekeringsmaatschappijen verzekeringsovereenkomsten met betrekking tot het brandrisico van boerderijen vrijwel niet tot stand. Het gat dat door dit marktfalen open bleef, werd door de opkomst van de onderlinge verzekeringsmaatschappijen gevuld. In deze onderlingen werd het (onbekende) risico eenvoudig gepoold. Aldus werd het probleem van het ontbreken van informatie omzeild.

Gunstige ervaringen door boeren opgedaan bij het oprichten van eerdere coöperaties

Ten slotte heeft de gunstige ervaring die boeren opdeden met de eerste zuivelcoöperaties hen ertoe gebracht ook andere coöperaties op te richten daar waar zij daartoe kansen zagen. Een goed voorbeeld daarvan is de oprichting van de Coöperatieve Zuivelbank in Friesland in 1913.

Het ontstaan van coöperaties in de landbouw is ook sterk bevorderd door ideële factoren. Bij het doornemen van de literatuur over opkomst van coöperaties werd ik getroffen door de talrijke verwijzingen naar ideële motieven. Zeker is dat in het zuiden van het land de Katholieke Kerk een actieve rol heeft gespeeld bij het stimuleren van de samenwerking tussen boeren in coöperaties (Dekker, 1996, p. 77). De kerk zag in de coöperaties een middel om de boerenstand uit hun benarde sociaal-economische positie te verlossen en hen daarmee tevens minder ontvankelijk te maken voor de ideeën van het socialisme. Eveneens zeker is dat de eerste coöperaties niet alleen door de boeren zelf, maar tevens door plaatselijke notabelen, zoals de burgemeester en de notaris, werden opgericht. Deze stonden de boeren bij met goede raad, met inzet van bestuurlijke ervaring en vaak ook met financiële middelen in de vorm van leningen.

6 Zijn deze vier factoren thans nog actueel?

In de voorgaande paragraaf zijn vier factoren genoemd die een rol hebben gespeeld bij het ontstaan van de coöperaties. In hoeverre zijn deze factoren thans nog actueel? Daarvoor beschouwen we deze vier factoren nog eens.

De bederfelijkheid van landbouwproducten

In de zuivelindustrie zijn schaalvoordelen bij de ontwikkeling van nieuwe producten, bij de productie en vooral bij het ontwikkelen en in stand houden van merken in de loop van de tijd steeds belangrijker geworden. Dat heeft geleid tot een situatie waarin de Nederlandse zuivelindustrie wordt gedomineerd door twee zuivelbedrijven: Friesland Coberco en Campina Melkunie. Melk kan nu over veel grotere afstanden worden vervoerd dan honderd jaar geleden, maar door de samenklontering van de bedrijven hebben veel melkveehouders nog steeds nauwelijks een alternatief. Friesland Coberco is nu een NV waarvan de aandelen in handen zijn van een coöperatie. Daarbij is Friesland Coberco verplicht alle melk die de leden van de coöperatie produceren af te nemen. Daarmee is, ondanks de grootschaligheid en de rechtsvorm van de NV, de essentie van de coöperatie voor de melkveehouder in stand gebleven. De investeringen van de melkveehouder zijn dus nog steeds transactiespecifiek. Door de coöperatieve structuur, waarbij de coöperatie als eigenaar van de NV zorgt voor een afnameplicht van de NV, is dit voor de melkveehouder echter geen

probleem. Zonder die afnameplicht zou de melkveehouder in een afhankelijke positie komen. De beperkte houdbaarheid van verse melk speelt in de zuivel nog steeds een grote rol.

Gebrek aan informatie met betrekking tot bepaalde risico's

Het is niet aannemelijk dat gebrek aan informatie nog steeds een rol speelt bij het verzekeren van boerderijen. De onderlinge verzekeringsmaatschappijen, in het bijzonder de onderlinge brandverzekeringsmaatschappijen, hebben wel een zeer sterke positie. Dat is vooral te danken aan de zeer sterke vermogenspositie die in de loop van meer dan honderd jaar door deze coöperatieve ondernemingen is opgebouwd.

Gunstige ervaringen door boeren opgedaan bij het oprichten van eerdere coöperaties

Deze factor speelt nog steeds een rol in zoverre dat er, in de agribusiness, nog steeds nieuwe coöperaties worden opgericht.

Ideële motieven

Ideële motieven zijn naar mijn mening nog steeds van belang, zij het dat de betekenis ervan een heel andere is dan honderd jaar geleden. Een bepaalde groep mensen zal, bijvoorbeeld bij het kiezen van een verzekeringsmaatschappij, een duidelijke voorkeur hebben voor een coöperatieve verzekeringsmaatschappij. Daarbij spelen gevoelens van solidariteit, maar ook van betrouwbaarheid, waarschijnlijk een grote rol. De coöperatieve identiteit wordt dan een factor waarin een verzekeringsmaatschappij zich van andere verzekeringsmaatschappijen kan onderscheiden.

7 Het functioneren van topcoöperaties

In paragraaf 4 is in het kort de ontwikkeling van de zuivelindustrie in Friesland weergegeven. Die ontwikkeling wordt gekenmerkt door het oprichten van verschillende topcoöperaties door de plaatselijke coöperatieve zuivelfabrieken. In deze paragraaf wordt geprobeerd daar enkele conclusies uit te trekken. Er waren in Friesland verschillende topcoöperaties. De belangrijkste daarvan waren: de Zuivelbond, de Frico, de CCF en de Zuivelbank. De CCF en de Zuivelbank hebben zich voorspoedig ontwikkeld. De Zuivelbond heeft tot ongeveer 1970 heel veel betekend, maar daarna door de fusies tussen de plaatselijke, coöperatieve zuivelfabrieken sterk aan betekenis ingeboet. De ontwikkeling van de Frico is tame-

lijk moeizaam geweest. De oorzaak daarvan lag in de ingebouwde belangentegenstelling tussen de Frico en haar deelgenoten en tussen de deelgenoten onderling. Het verschil tussen de Frico enerzijds en de CCF en de Zuivelbank anderzijds was dat de behoefte aan coördinatie tussen de Frico en haar deelgenoten veel groter was dan de behoefte aan coördinatie tussen de CCF respectievelijk de Zuivelbank en hun leden. Bij de Frico was er grote behoefte aan coördinatie met betrekking tot de investeringsbeslissingen van de deelgenoten, in het bijzonder vanwege de specialisatie in bepaalde kaassoorten die daaruit voortkwam. Voorts was er bij de Frico behoefte aan coördinatie met betrekking tot de productieplanning op korte termijn (wie maakt de komende weken welke kaassoorten?). De CCF ontving eenvoudig een bepaald gedeelte van de bij de leden (de plaatselijke coöperaties) aangevoerde melk. Daarvoor was niet veel coördinatie nodig. Ook tussen de Zuivelbank en de leden van de Zuivelbank was niet veel behoefte aan coördinatie. Het lijkt waarschijnlijk dat de Frico minder goed heeft gepresteerd omdat de afstemming op lange termijn (investeringsbeslissingen) en op korte termijn (productieplanning) tussen Frico en deelgenoten niet optimaal heeft gefunctioneerd. Deelbelangen van plaatselijke coöperaties liepen vaak niet parallel met het belang van het geheel. In een dergelijke situatie kan een topcoöperatie waarschijnlijk niet optimaal functioneren.

Slot

In dit artikel heb ik geprobeerd de factoren aan te geven die bij het ontstaan en de ontwikkeling van coöperaties naar mijn mening een rol hebben gespeeld. Een van die factoren betreft de bederfelijkheid van landbouwproducten. Bij de verwerking en afzet van die producten zal tegenwoordig in veel gevallen sprake zijn van belangrijke schaalvoordelen. Daarbij moet niet alleen worden gedacht aan schaalvoordelen in de productie, maar ook bij het ontwikkelen van nieuwe producten en bij het creëren en onderhouden van merken. Deze schaalvoordelen kunnen alleen door grootschalige ondernemingen worden gerealiseerd. Het gegeven dat het opslaan en transporteren van de producten van de boeren hoge kosten met zich meebrengt, betekent dat de boeren afhankelijk zouden zijn van die grootschalige ondernemingen als dat particuliere ondernemingen zouden zijn. Dat was en dat is nog steeds de belangrijkste bestaansgrond voor de coöperatie. Het lijkt mij verstandig die fundamentele bestaansgrond goed in het oog te houden als men overweegt de band tussen boeren en coöperatie

door middel van bijvoorbeeld een beursgang fundamenteel te veranderen.

LITERATUUR

- Dekker, J.C., (1996), *Zuivelcoöperaties op de zandgronden in Noord-Brabant en Limburg, (1852-1950)*, Proefschrift katholieke Universiteit Brabant, gedrukt door H. Gianotten BV, Tilburg.
- Douma, S.W. en H. Schreuder, (1998), *Economic Approaches to Organizations*, Prentice Hall, Londen.
- Geluk, J.A., (1967), *Zuivelcoöperatie in Nederland, ontstaan en ontwikkeling tot omstreeks 1930*, uitgave van de Koninklijke Nederlandse Zuivelbond F.N.Z., Den Haag.
- Gedenkboek van de Friesche Coöperatieve Zuivel-Export-Vereeniging, (1938), *Veertig jaren coöperatieven afzet van zuivelproducten*, Leeuwarden.
- Griffioen, C., (2000), *Top 30: de grootste coöperaties in de agribusiness*, Coöperatie, vol. 62, nr. 563.
- Wellen, J.H., (1978), *Van onderlinge waarborgmaatschappij tot Interpolis verzekeringen*, Drukkerij N.V. Interpolis, Tilburg.
- Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.