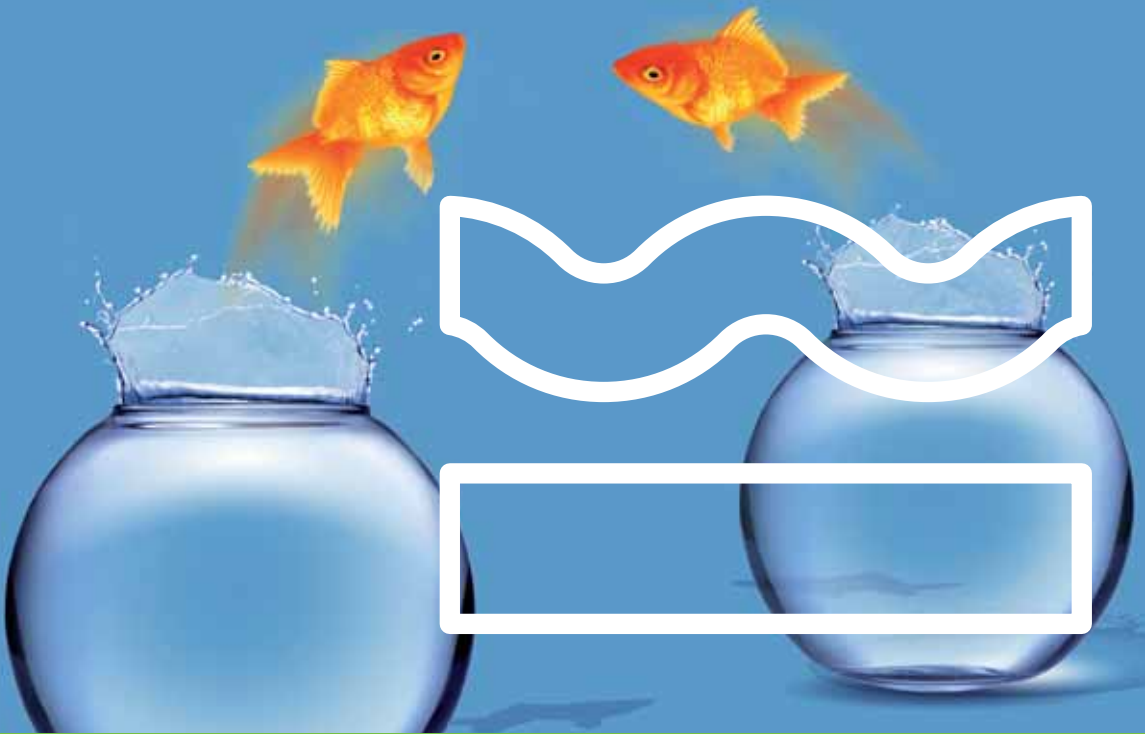


Actieplan visteelt

Samenwerkingsvormen



LEI

WAGENINGEN UR

Actieplan visteelt

Samenwerkingsvormen

A.P. van Duijn
Y. Dijkxhoorn
R. Beukers

LEI-rapport 2010-103b
December 2010
Projectcode 2272000122
LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de volgende onderzoeksvelden:



Sector & Ondernemerschap



Regionale Economie & Ruimtegebruik



Markt & Ketens



Internationaal Beleid



Natuurlijke Hulpbronnen



Consument & Gedrag

Actieplan visteelt; Samenwerkingsvormen

Duijn, A.P. van, Y. Dijkxhoorn en R. Beukers

LEI-rapport 2010-103b

ISBN/EAN: 978-90-8615-471-5

Prijs €13,25 (inclusief 6% btw)

42 pag., tab.

De omvang van de Nederlandse visteeltsector is de afgelopen jaren afgenomen. Om de transactiekosten te verlagen wordt binnen de sector het initiatief genomen om samen te werken. Om de meest geschikte samenwerkingsvormen voor de Nederlandse viskweek te identificeren heeft het LEI, in opdracht van het ministerie van EL&I, in 2010 een onderzoek uitgevoerd. Door middel van een deskstudie en interviews is vastgesteld welke samenwerkingsvormen relevant zijn voor de Nederlandse visteeltsector en welke voor- en nadelen er aan deze relevante samenwerkingsvormen gekoppeld zijn.

The size of the Dutch fish farming sector has declined greatly in recent years. In order to lower transaction costs, companies within the sector have taken the initiative to work together. To identify the best partnership form for Dutch fish farming, the Dutch Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation commissioned LEI to carry out a study in 2010. A desk study and interviews were utilised to establish which partnership forms are relevant for the Dutch fish farming sector and what advantages and disadvantages are connected to these relevant partnership forms.

AKV-081 'Marketing board' en AKV-143, 'Actieplan visteelt'

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

Dit rapport verschijnt samen met:

Actieplan visteelt; Eindrapportage, LEI-rapport 2010-103a

Foto: Shutterstock

Bestellingen

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2010
Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	6
	Samenvatting	8
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	8
	S.2 Overige uitkomsten	9
	S.3 Methode	10
	Summary	11
	S.1 Most important outcomes	11
	S.2 Other outcomes	12
	S.3 Methods	12
1	Inleiding	14
	1.1 Aanleiding en probleemstelling	14
	1.2 Afbakening en methodiek	15
2	Motieven voor samenwerking in de viskweek	16
	2.1 Inleiding	16
	2.2 Motieven voor samenwerking in de viskweek	16
3	Overzicht van relevante samenwerkingsvormen	20
	3.1 Inleiding	20
	3.2 Mogelijke samenwerkingsvormen voor Nederlandse bedrijven	20
	3.3 Relevante samenwerkingsvormen voor de Nederlandse visteeltsector	21
	3.4 Samenwerkingsvormen en effecten op prijsvorming	34
4	Conclusie en discussie	36
	4.1 Conclusie	36
	4.2 Discussie	40
	Literatuur	41

Woord vooraf

Sinds begin jaren tachtig is de bedrijfsmatige viskweek voor menselijke consumptie in Nederland snel gegroeid. De afgelopen jaren staat de visteeltsector echter sterk onder druk. Ondanks de grote kansen die aquacultuur wereldwijd biedt zijn in Nederland sinds 2008 zowel het aantal viskweekbedrijven als het totale productievolume meer dan gehalveerd. Deze afname in omvang vormde in 2009 de aanleiding voor het toenmalige ministerie van LNV om hier een onderzoek naar uit te laten voeren, wat resulteerde in het LEI-rapport *Visteelt in Nederland; Analyse en aanzet tot actie* (Van Duijn et al., 2010). In dit rapport werd voorgesteld om op een participatieve wijze een actieplan op te stellen.

Gedurende het proces om tot een actieplan voor de Nederlandse viskweek te komen is er met verschillende ondernemers uit alle schakels van de viskweekketen gesproken. Gedurende dit proces kwamen het versterken van de marktpositie en het realiseren van efficiëntie en kostenbesparingen als belangrijke motieven naar voren om te gaan samenwerken. Samenwerking in de land- en tuinbouw is van alle tijden. Een belangrijke vorm is de coöperatie, waarin boeren en tuinders in- en verkoop en verwerking hebben gebundeld om sterker te staan tegenover met name de handel.

Samenwerking is een onderwerp dat sterk in de belangstelling staat. Hoewel samenwerking in de visteelt soms een utopie wordt genoemd is er in de praktijk wel degelijk sprake van formele en informele samenwerking. De beste samenwerkingsvorm voor viskwekers is moeilijk te bepalen. Er zijn veel verschillende samenwerkingsvormen. Dit varieert van zeer losse vormen via lidmaatschappen en contractuele afspraken tot de oprichting van specifieke productenorganisaties. Afhankelijk van hun motieven en de mate van autonomie die ze bereid zijn om op te offeren kiezen ondernemers zelf de uiteindelijke samenwerkingsvorm en de richting van een samenwerkingsverband.

Het is mijn hoop dat de uitkomsten van dit onderzoek bijdragen aan de verdere ontwikkeling van samenwerking en het uiteindelijke doel het herstel van de visteeltsector. Het onderzoek is uitgevoerd door het LEI, in samenwerking met IMARES. De auteurs danken alle respondenten voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R.B.M. Huirne'. The letters are stylized and cursive.

Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne
Algemeen Directeur LEI

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

De meest geschikte samenwerkingsvormen voor ondernemers in de visteeltsector zijn producentenorganisaties en coöperaties. [Zie >](#)

Producentenorganisaties hebben drie voordelen:

- Ze versterken de marktpositie;
- Ze realiseren efficiëntie en kostenbesparingen;
- Ze kunnen aanspraak maken op GMO-subsidies.

Producentenorganisaties hebben twee nadelen:

- Ze vragen een hoog committent van de leden en een opoffering van zelfstandigheid;
- Aanvragen van GMO-subsidies zorgt voor administratieve lasten. [Zie >](#)

Coöperaties hebben drie voordelen:

- Ze versterken de marktpositie;
- Ze realiseren efficiëntie en kostenbesparingen;
- Ze vragen geen structurele aanpassingen in het primaire productieproces.

Een nadeel van coöperaties is dat ze geen aanspraak kunnen maken op GMO-subsidies. [Zie >](#)

Een nadeel van collectieve promotie is dat het kostenintensief is om dit te realiseren. Daarom is deze samenwerkingsvorm niet aantrekkelijk voor een kleine groep ondernemers in de visteeltsector. [Zie >](#)

Garantie op een betere prijsvorming van producten is afhankelijk van een effectieve samenwerking. De besproken samenwerkingsvormen bieden daarom op zich geen garantie op een betere prijsvorming. [Zie >](#)

S.2 Overige uitkomsten

In tegenstelling tot wat vaak wordt beweerd, wordt binnen de visteeltsector wel degelijk samengewerkt. Dit gebeurt zowel op commerciële als op niet-commerciële basis. Commerciële samenwerkingsverbanden richten zich op dit moment voornamelijk op de kweek van één bepaalde vissoort. [Zie >](#)

Ondernemers kiezen zelf de uiteindelijke samenwerkingsvorm en de richting van een samenwerkingsverband. De keuze die door ondernemers wordt gemaakt is sterk afhankelijk van hun motieven en de mate van autonomie die ze bereid zijn op te offeren. [Zie >](#)

De motieven van ondernemers om samen te werken zijn sterk afhankelijk van de externe omstandigheden. Als gevolg van veranderingen in externe omstandigheden gaan andere motieven een (grotere) rol spelen. Hierdoor kan de voorkeur van ondernemers voor een bepaalde samenwerkingsvorm veranderen. [Zie >](#)

In de praktijk blijkt samenwerking niet altijd succesvol. De kans op effectieve samenwerking (en daarmee de garantie op betere prijsvorming) is afhankelijk van de mate waarin aan interne succesfactoren wordt voldaan. [Zie >](#)

Ondanks dat (kennis)netwerken niet behoren tot de meest geschikte samenwerkingsvormen voor ondernemers in de visteeltsector hebben ze drie voordelen:

- Ze vragen een beperkte opoffering van autonomie;
- Ze zijn geschikt voor het uitwisselen van kennis;
- Ze zijn een mogelijke opstap naar coöperaties of producentenorganisaties.

Een kennisnetwerk heeft twee nadelen ten opzichte van coöperaties en producentenorganisaties:

- Ze zijn minder geschikt voor het realiseren van efficiëntie en kostenbesparingen;
- Ze zijn minder geschikt voor het versterken van de marktpositie. [Zie >](#)

S.3 Methode

In het project *Actieplan visteelt*¹ heeft het ministerie van EL&I het LEI en IMARES gevraagd om een proces te begeleiden om te komen tot een breed gedragen actieplan voor de Nederlandse visteeltsector. Hierbij staan onder meer het belang van, en de mogelijkheden voor samenwerking binnen de visteeltsector centraal. Om tot meer afgebakende ideeën over de mogelijkheden en beperkingen voor samenwerking te komen heeft het ministerie van EL&I, het LEI en IMARES gevraagd om te onderzoeken wat de meest geschikte samenwerkingsvorm is voor ondernemers in de visteeltsector.

Deze vraag is vertaald in een onderzoek naar de voor- en nadelen van de voor viskweek meest relevante samenwerkingsvormen binnen de agrarische sector.

Dit onderzoek is gebaseerd op een literatuurstudie aangevuld met de voorlopige resultaten van het project *Actieplan visteelt*.

Summary

Fish Farming Action Plan; Partnership forms

S.1 Most important outcomes

The most suitable partnership forms for entrepreneurs in the fish farming sector are producer organisations and cooperatives.

There are three advantages to producer organisations:

- They strengthen the market position;
- They generate efficiency and cost savings;
- They qualify for GMO subsidies.

There are two disadvantages to producer organisations:

- They require the members to be highly committed and to sacrifice independence;
- Requests for GMO subsidies create administrative burdens.

There are three advantages to cooperatives:

- They strengthen the market position;
- They generate efficiency and cost savings;
- They do not require any structural adjustments to the primary production process.

A disadvantage to cooperatives is that they do not qualify for GMO subsidies.

A disadvantage to collective promotion is that it is cost-intensive to realise. Therefore this partnership form is not attractive to a small group of entrepreneurs in the fish farming sector.

Whether or not better price-making for products is guaranteed depends on effective cooperation. For this reason, the partnership forms discussed do not guarantee better price-making in and of themselves.

S.2 Other outcomes

Despite frequent claims to the contrary, cooperation often occurs within the fish farming sector. There is cooperation on both a commercial and a non-commercial basis. At present, commercial partnerships focus primarily on raising one particular species of fish.

Entrepreneurs themselves choose the ultimate partnership form and the focus of a partnership. The choice made by entrepreneurs greatly depends on their motives and the degree to which they are prepared to sacrifice autonomy.

Entrepreneurs' motives for working together depend in large measure on external conditions. As a result of changes in external conditions, other motives become more important. Because of this, entrepreneurs' preference for a certain partnership form can change.

In practice, partnerships are not always successful. The chance of effective cooperation (and with it a guarantee of better price-making) depends on the degree to which internal success factors are fulfilled.

Despite the fact that networks, including knowledge networks, are not among the best partnership forms for entrepreneurs in the fish farming sector, they do have three advantages:

- They require only a limited sacrifice of autonomy;
- They are suited to the exchange of knowledge;
- They can possibly lead to cooperatives or producer organisations.

There are two disadvantages to knowledge networks as opposed to cooperatives and producer organisations:

- They are less able to generate efficiency and cost savings;
- They are less able to strengthen the market position.

S.3 Methods

In the *Fish Farming Action Plan* project, the Dutch Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation commissioned LEI and IMARES to supervise a process for reaching a widely-supported action plan for the Dutch fish farming sector. This process focused on the importance of and possibilities for cooperation within the fish farming sector, as well as other aspects. In order to obtain better-defined ideas regarding the possibilities for and limitations to cooperation, the Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation asked that LEI and

IMARES investigate the best partnership form for entrepreneurs in the fish farming sector.

This issue was developed into a study into the advantages and disadvantages of the partnership forms within the agricultural sector which are most relevant to fish farming.

This study is based on a literature study and supplemented by the previous results of the *Fish Farming Action Plan* project.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Het ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I) heeft het LEI en IMARES gevraagd om een proces te begeleiden om te komen tot een breed gedragen actieplan voor de visteeltsector in Nederland. Hierbij staan onder meer het belang van en de mogelijkheden voor samenwerking binnen de visteeltsector centraal. Om tot meer afgebakende ideeën over de mogelijkheden en beperkingen voor samenwerking te komen heeft het ministerie van EL&I besloten om een onderzoek uit te laten voeren met als focus verschillende samenwerkingsvormen.

Het doel van dit onderzoek is om een antwoord te geven op de volgende vragen:

1. Welke samenwerkingsvormen zijn er in het algemeen voor bedrijven?
2. Welke van deze samenwerkingsvormen zijn relevant voor de Nederlandse visteeltsector?
3. Welke voor- en nadelen zijn er aan deze relevante samenwerkingsvormen gekoppeld?

Tijdens bijeenkomsten met ondernemers uit de sector in het kader van het project *Actieplan visteelt*¹ is collectieve promotie als mogelijke samenwerkingsvorm aangedragen. Om deze reden is bij het beantwoorden van de tweede onderzoeksvraag specifiek aandacht besteed aan de Norwegian Seafood Export Council (NSEC). Daarnaast is er ook specifiek aandacht besteed aan producentenorganisaties. Ten slotte is bij het beantwoorden van de derde onderzoeksvraag voor zover mogelijk aangegeven welke samenwerkingsvorm de meeste garantie biedt voor een goede prijsvorming voor producenten.

In deze nota worden de motieven voor samenwerking en verschillende voor de visteeltsector relevante samenwerkingsvormen besproken. Hierna worden de voor- en nadelen van de relevante samenwerkingsvormen op een rij gezet. Tot slot worden de implicaties voor de viskweek aangegeven en wordt aangegeven welke samenwerkingsvormen het best aansluiten op de huidige situatie in de Nederlandse visteeltsector.

¹ Binnen dit project zijn er 2 rapporten verschenen. Dit rapport, *Actieplan visteelt; Samenwerkingsvormen* (Van Duijn et al, 2010b), en het rapport *Actieplan visteelt; Eindrapportage* (Van Duijn et al, 2010a).

1.2 Afbakening en methodiek

Er bestaat een grote variatie aan samenwerkingsvormen. Wanneer er in dit rapport gesproken wordt over samenwerking dan staat hiermee de relatie tussen primaire producenten centraal. Dit betekent het samenwerken van directe concurrenten op basis van gelijkwaardigheid. Dit wordt ook wel horizontale samenwerking genoemd. Deze scheiding is niet altijd heel scherp aan te houden. De bereidheid tot samenwerking tussen primaire producenten vormt vaak de basis om in een later stadium te komen tot samenwerking tussen meerdere of alle schakels in een keten. Dit wordt ook wel verticale samenwerking genoemd. Verder richt het onderzoek zich ook op samenwerking tussen kwekers van verschillende vissoorten. Daarnaast ligt de focus in deze studie op strategische samenwerking. Strategische samenwerking is gericht op het creëren van een langdurig concurrentievoordeel. Het gaat hierbij dus niet primair om de ondersteuning van productieprocessen op korte termijn (i.e. tactisch). Tot slot worden samenwerkingverbanden vaak vormgegeven in juridische rechtsvormen. Deze zijn zeer complex en daarom ligt in deze nota de nadruk op de inhoudelijke wijze van samenwerking en niet op de te kiezen rechtsvorm.

Het rapport is gebaseerd op een literatuurstudie aangevuld met voorlopige resultaten van het project *Actieplan visteelt*.

2 Motieven voor samenwerking in de viskweek

2.1 Inleiding

De Nederlandse visteeltsector wordt gekenmerkt door relatief kleine bedrijven en een diversiteit aan geproduceerde vissoorten. De laatste jaren is er sprake van een teruggang in de Nederlandse visteeltsector. Over de periode van 2008-2010 is zowel het aantal bedrijven als de productie meer dan gehalveerd. De problemen die hebben geleid tot deze teruggang staan beschreven in het rapport *Visteelt in Nederland; analyse en aanzet tot actie* (Van Duijn et al., 2010). Het vergroten van het afzetvolume wordt gezien als de belangrijkste voorwaarde om deze teruggang tot stilstand te brengen. Een afvaardiging van de sector heeft het gezamenlijk organiseren van de distributie en afzet geïdentificeerd als mogelijke stap om te komen tot realisatie van dit doel.

Het gezamenlijk oppakken van activiteiten kent veel aspecten. In dit hoofdstuk komen de verschillende algemene motieven van samenwerking aan bod en worden de huidige vormen van en motivatie voor samenwerking in de visteeltsector besproken.

2.2 Motieven voor samenwerking in de viskweek

Ongeacht de sector zijn motieven voor samenwerking tussen ondernemers vaak hetzelfde. Over het algemeen kan gesteld worden dat bedrijven samenwerken om transactiekosten te verlagen. Smit et al. (2009) hebben in hun studie een aantal specifieke doelstellingen voor samenwerking uitgewerkt. Concluderend komen ze tot de volgende leidende motieven:

- *Versterking van de marktpositie*, zodat een hogere prijs of een groter afzetvolume gerealiseerd kan worden;
- *Het realiseren van efficiëntie en kostenbesparingen* door te profiteren van schaalvoordelen ten aanzien van inkoop, verkoop of verwerking die individuele ondernemers niet kunnen behalen;
- *Uitwisselen van kennis en ervaring*. Dit geldt ook voor het behartigen van gemeenschappelijke belangen jegens overheid, sociale partners of ondernemingen uit andere sectoren;

- *Verbetering van het innovatievermogen* door tijdig in te spelen op externe veranderingen waardoor kansen ontstaan;
- *Het delen van risico* geeft de mogelijkheid activiteiten te ontplooiën die voor een individuele ondernemer te riskant zijn;
- *Toegang tot financiering*, omdat er door samenwerking een groter geheel aan beschikbaar vermogen (kapitaalkrachtigheid) ontstaat wat dient als basis om vreemd vermogen voor gezamenlijke investeringen aan te trekken.

De grote variatie in de geproduceerde vissoorten en de daaruit voortkomende verschillen in belang hebben ervoor gezorgd dat binnen de Nederlandse vis-teeltsector vooralsnog slechts in beperkte mate sprake is van samenwerking. Desondanks wordt er wel degelijk samengewerkt binnen de Nederlandse viskweek. Belangrijke voorbeelden zijn Nijvis en Fishion. Deze commerciële bedrijven houden zich vooral bezig met de kweek van respectievelijk paling en clausse. Andere vormen van samenwerking zijn het Nederlands Genootschap voor Aquacultuur (NGvA) en de Nederlandse Vereniging voor Viskwekers (NeVeVi). Ongeveer de helft van de viskweekbedrijven is aangesloten bij NeVeVi. In tabel 2.1 staat een overzicht van actuele vormen van samenwerking in de vis-teeltsector. Uit de tabel komt naar voren dat er reeds veel bestaande samenwerkingsvormen zijn die horizontaal van aard zijn en vrijwel alle samenwerkingsvormen hebben een strategische oriëntatie. Echter, bij de commerciële samenwerkingsverbanden zijn verschillende schakels in de keten betrokken en op dit moment voornamelijk gericht op de productie van één bepaalde vissoort. Bestaande samenwerkingsvormen, die wel de gehele sector vertegenwoordigen, zijn juist beperkt wat betreft hun mogelijkheden.

Tabel 2.1 Voorbeelden van samenwerking in de visteeltsector				
Naam	Vorm	Type	Niveau	Activiteiten
Nijvis B.V.	Joint venture	Horizontaal en verticaal	Tactisch en strategisch	Productie paling
Fishion B.V.	Joint venture	Horizontaal en verticaal	Tactisch en strategisch	Productie claresse
NeVeVi	Sector-organisatie	Horizontaal	Strategisch	Promotie van kweekvis, internationale belangenbehartiging en onderzoek
NGvA	Sector-organisatie	Horizontaal en verticaal	N.v.t.	Organisatie van evenementen en het uitgeven van een vakblad
Coöperatie Aquacultuur Nederland (CAN)	Coöperatie	Horizontaal	Strategisch	Bij elkaar brengen van mensen met interesse in aquacultuur en ondersteuning bij het opzetten van teelten
Stichting Duurzame Paling Nederland (DUPAN)	Sector-organisatie	Horizontaal en verticaal	Strategisch	Verbeteren palingstand

Uit bijeenkomsten ten behoeve van het actieplan viskweek blijkt dat ondernemers in de sector uiteenlopende verwachtingen hebben over de doelstellingen om samen te werken (tabel 2.2). Samenwerken om de marktpositie te versterken, de efficiëntie te vergroten en kostenbesparingen te realiseren springen eruit als motivatie om samen te werken. Het versterken van de marktpositie wordt als noodzakelijk gezien omdat de Nederlandse kweekvis zich over het algemeen kenmerkt door een beperkte concurrentiekracht. Als gevolg hiervan zijn viskwekers op zoek naar manieren om hun afzet te vergroten. Bovendien is het mogelijk om samen te werken aan een onderscheidend vermogen door een uniforme uitstraling naar de consument. Het vergroten van de efficiëntie en het realiseren van kostenbesparingen is van belang omdat door onder meer de kweek van vis in relatief dure recirculatiesystemen de viskweek een hoge kostprijs kent. Samenwerking tussen kleine bedrijven kan zorgen voor kostenreductie door te

profiteren van schaalvergroting. Dit heeft betrekking op het gebied van inkoop, verpakking, verwerking of logistiek.

Tabel 2.2		Overzicht van motieven voor samenwerking in de viskweek in volgorde van belangrijkheid	
Algemene motieven		Motief voor samenwerking viskweek	
1. Versterking marktpositie			++
2. Efficiëntie en kostenbesparingen			+
3. Uitwisselen van kennis			+/-
4. Verbetering innovatievermogen			-
5. Delen van risico			Onbekend
6. Toegang tot financiering			Onbekend

Het belang van het uitwisselen van kennis en het verbeteren van het innovatievermogen van bedrijven worden door viskwekers onderkend. Echter, dit zijn niet noodzakelijk motieven voor samenwerking binnen de visteeltsector. Het is enerzijds van belang om lessen te trekken uit projecten die reeds met overheidssubsidie zijn uitgevoerd en deze kennis te delen. Anderzijds vertegenwoordigt veel andere kennis die ondernemers zelf hebben opgedaan of hebben ingekocht een bepaalde waarde. Het (gratis) delen van deze kennis is niet vanzelfsprekend. Gezien de diversiteit van geproduceerde vissoorten binnen de visteeltsector wordt het verbeteren van innovatievermogen niet gezien als reden om samen te werken.

Ten slotte zijn de motieven 'delen van risico' en 'toegang tot financiering' in geen van de bijeenkomsten of eerdere interviews naar voren gekomen als mogelijk motief om samen te werken.

3 Overzicht van relevante samenwerkingsvormen

3.1 Inleiding

Er zijn veel verschillende samenwerkingsvormen. Dit varieert van zeer losse vormen via lidmaatschappen en contractuele afspraken tot de oprichting van specifieke producentenorganisaties. Op basis van een aantal studies is er een selectie gemaakt van relevante samenwerkingsvormen voor de visteeltsector en worden de voor- en nadelen besproken. Ook wordt per samenwerkingsvorm de mogelijke implicaties voor de visteeltsector gegeven. Eerder werd reeds opgemerkt dat samenwerkingsverbanden veelal zijn vormgegeven in een rechtsvorm. De keuze ten aanzien van de gewenste intensiteit en autonomie is mede bepalend voor de juridische vorm waarin de samenwerking wordt vormgegeven. Een coöperatie of een maatschap is een vorm die alleen gebruikt wordt bij samenwerkingsverbanden, terwijl dit bij de andere vormen niet zo is. De exacte juridische voorwaarden die gekoppeld zijn aan bepaalde rechtsvormen zijn zo complex dat de nadruk in deze studie niet op de te kiezen rechtsvorm ligt, maar juist op de inhoudelijke wijze van samenwerking.

3.2 Mogelijke samenwerkingsvormen voor Nederlandse bedrijven

In de studie van Smit et al. (2009) wordt een overzicht gegeven van de mogelijke vormen van samenwerking voor Nederlandse bedrijven in de agrarische sector en het midden- en kleinbedrijf (mkb). Op basis van deze studie, in combinatie met de specifieke vraagstelling van de opdrachtgever, waarbij er specifiek aandacht wordt besteed aan een sectororganisatie, zoals NSEC en de producentenorganisatie, zijn onderstaande vormen van samenwerking te onderkennen voor ondernemers:

- coöperaties;
- producentenorganisaties;
- sectororganisaties en de inzet van collectieve promotie;
- joint ventures;
- (kennis)netwerken;
- franchiseorganisaties;

- regioclusters;
- co-makership;
- dealerschap;
- tijdelijke samenwerkingsverbanden.

De door Smit et al. (2009) onderkende samenwerkingsvormen co-makership, dealerschap en tijdelijke samenwerkingsverbanden komen in de agrarische sector beperkt voor. Voor de viskweek zijn deze vormen minder relevant en zij zullen daarom niet verder worden behandeld in deze nota. Een dealerschap houdt in dat een bedrijf exclusief een bepaald product mag verkopen. Dit komt met name voor in het mkb (zoals de fietsenbranche). Co-makership komt met name voor in de maakindustrie. Hierbij wordt door bedrijven gezamenlijk aan (industriële) productontwikkeling gedaan. Een andere vorm, een tijdelijk samenwerkingsverband, wordt vooral gebruikt om tijdelijk gezamenlijk projecten op te pakken en zodoende meer organiserend vermogen te creëren.

3.3 Relevante samenwerkingsvormen voor de Nederlandse visteeltsector

In deze paragraaf worden de voor de Nederlandse visteeltsector relevante samenwerkingsvormen besproken. Per samenwerkingsvorm wordt er een praktijkvoorbeeld gegeven en worden de voor- en nadelen besproken. De behoefte aan specifieke samenwerkingsvormen is gebonden aan de motieven van de samenwerkingspartners en de veranderingen in de externe omgeving van de ondernemers. Onderstaande vormen van samenwerking zullen in deze paragraaf afzonderlijk worden besproken:

- coöperaties;
- producentenorganisaties;
- sectororganisaties en de inzet van collectieve promotie;
- joint ventures;
- (kennis)netwerken;
- franchiseorganisaties;
- regioclusters.

3.3.1 Coöperaties

Coöperaties zijn zeer divers ten aanzien van de inrichting en de doelstellingen, maar hebben vaak als gemeenschappelijk doel de marktmacht van de leden te versterken. Sommige Nederlandse coöperatieve ondernemingen, zoals de

bloemenveiling, bestaan al meer dan honderd jaar en zijn tot grote ondernemingen uitgegroeid. Een coöperatie kan winst maken en deze mag worden uitgekeerd aan de leden. Een coöperatie dient opgericht te worden door minimaal twee leden.¹

Praktijkvoorbeeld: Coöperatie DEP

Begin 1998 bleek dat er een groot draagvlak in de pluimveehouderij was voor duurzame energieproductie. Daarom werd in datzelfde jaar vanuit de pluimveehouders DEP² opgericht. DEP is een coöperatie van pluimveehouders om gezamenlijk stapelbare pluimveemest te gaan verwerken via een zelf gebouwde biomassa centrale. Het ledenaantal van de coöperatie DEP bedraagt 626. Met deze pluimveehouders heeft DEP een overeenkomst afgesloten voor de levering en afname van stapelbare pluimveemest. Deze vorm van verwerking lost het stapelbare pluimveemestprobleem op voor de deelnemende bedrijven, anderzijds levert het een bijdrage aan de doelstelling van Nederland om meer energie uit vernieuwbare bronnen te produceren. De leden van deze coöperatie realiseren voordelen ten aanzien van:

- jaarrondafzetgarantie van mest;
- professionele planning en logistiek;
- ondersteuning bij kwaliteitsverbetering;
- concurrerende afzetprijzen;
- positie in de mestmarkt vanwege collectiviteit.

Voor- en nadelen van coöperaties voor de viskweek

Vanwege de grote diversiteit en dynamiek van coöperaties zijn de exacte voor- en nadelen moeilijk te identificeren. Desondanks zijn Van Dijk en Klep (2005) erin geslaagd om een aantal algemene voordelen van het opereren in een coöperatie te benoemen. Dit zijn voornamelijk schaalvoordelen die mogelijk worden gemaakt doordat de coöperatie transacties uitvoert die de individuele leden anders zelf uit hadden moeten voeren. Door de uitvoering van deze transacties onder te brengen in een coöperatie kan dit voordeliger vanwege schaaffecten. Dit kan variëren van een inkoop tot afzet. De activiteiten kunnen worden ondergebracht in verschillende organisaties zoals een inkoop- of afzetcoöperatie (tabel 3.1). Bovendien kunnen coöperaties door hun grootte marktmacht uitoefenen die voor individuele ondernemers niet mogelijk is.

¹ Zie www.kvk.nl

² Zie www.cooperatiedep.nl

Om te kunnen profiteren van schaalvoordelen kunnen viskwekers zich organiseren in een coöperatie die zich specifiek bezig houdt met inkoop en/of afzet. Binnen deze coöperatie worden de inkoop en/of afzet gerelateerde activiteiten dan gezamenlijk georganiseerd en kunnen er eventueel mensen worden aangesteld die zich specifiek richten op deze activiteiten. Dit kan bijvoorbeeld iemand zijn die expertise in huis heeft om de marktpositie te versterken. Eén van de kernproblemen van coöperaties is het *free rider*-probleem. Dit probleem houdt in dat er een ongelijke bijdrage wat betreft inspanning plaatsvindt tussen de leden op het gebied van materiële en immateriële activa (Van Dijk en Klep, 2005). Ten aanzien van materiële activa kan gedacht worden aan kapitaal. Bij immateriële activa kan gedacht worden aan kennis, netwerk en het opgebouwde imago van de coöperatie.

Tabel 3.1 Samenvatting voor- en nadelen coöperatie	
Voordelen	Nadelen
- Verlaging van kosten door schaalvoordelen	- Inleveren zelfstandigheid
- Uitbreiden van marktmacht	- <i>Free rider</i> -probleem
Bron: Van Dijk en Klep (2005).	

3.3.2 Producentenorganisaties

Producentenorganisaties zijn sterk in opkomst. De eerste producentenorganisaties in de tuinbouw zijn begin jaren negentig ontstaan als coöperatieve verenigingen van telers. Deze coöperatieve verenigingen van telers kwamen veelal voort uit coöperaties en waren een antwoord op de veranderende marktomstandigheden en het uitblijven van verandering bij de traditionele veiling coöperaties (Splinter en Van Paasen, 2003). Deze coöperatieve verenigingen van telers zijn tegenwoordig meer en meer verenigd in producentenorganisaties waardoor ze aanspraak kunnen maken op Gemeenschappelijk Markt Ordening (GMO) subsidies. Een coöperatieve vereniging van telers in de glastuinbouw kan pas na officiële erkenning door het Productschap Tuinbouw een aanvraag indienen voor een GMO-subsidie. Het belangrijkste idee achter de GMO is dat de producenten zelf de mogelijkheid krijgen om de problemen aan te pakken waarmee ze te maken hebben. Zij kunnen dit doen door zich te organiseren en maatregelen te nemen. De hervorming van de GMO in het jaar 2000 gaf producentenorganisaties om die reden meer verantwoordelijkheid en zijn financiële middelen beschikbaar gesteld.

Praktijkvoorbeeld: coöperatieve verenigingen van telers in de glastuinbouw

De coöperatieve verenigingen van telers is in de tuinbouw de belangrijkste vorm van samenwerking. De oprichting van coöperatieve verenigingen van telers is mede bedoeld om beter aan de wensen van afnemers te kunnen voldoen, ten aanzien van de samenstelling van het assortiment, volume, en jaarrond levering van een onderscheidend product (Van Galen et al., 2010). Door vaste relaties met afnemers is de communicatie omtrent consumentenvoorkeuren verbeterd.

Kroon et al. (2002) hebben het ontstaan van coöperatieve verenigingen van telers in de tuinbouw in kaart gebracht. Een aantal economische, technologische, markt, en maatschappelijke ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de opkomst van coöperatieve verenigingen van telers. Ten eerste heeft de verslechterende onderhandelingspositie ten opzichte van de retail bijgedragen aan de opkomst van telersverenigingen. Door een sterk afnemend aantal afnemers heeft men middels aanbodsbundeling geprobeerd de markt beter te bedienen. Ten tweede heeft het ontstaan van de GMO een rol gespeeld. Binnen de GMO is er een stimulering voor investeringen in risicovolle projecten om de afzet te verbeteren, de kwaliteit en verbeteringen ten aanzien van het milieu. Ten slotte worden de veranderende maatschappelijke wensen genoemd die het nodig maken om de producten beter te profileren in de markt. Voor individuele ondernemers is een marktgerichte aanpak moeilijk te vertalen naar het bedrijf.

Voor- en nadelen van producentenorganisaties voor de viskweek

Sinds het jaar 2000 is voor de visserij en viskweek eveneens de GMO van kracht. De GMO bestaat uit de volgende vier basisonderdelen:

- gemeenschappelijke handelsnormen voor verse vis producten; producentenorganisaties;
- informatievoorziening aan consument;
- een prijsondersteuningregeling in het kader waarvan minimum prijzen worden bepaald voor visserijproducten;
- regels voor de handel.

In de praktijk betekent dit dat producentenorganisaties kunnen worden opgericht door vissers of viskwekers die zich vrij verenigen om maatregelen te nemen die de best mogelijke omstandigheden voor de afzet van hun producten op de markt garanderen. Het gaat om maatregelen die bijdragen tot de programmering van de productie en de aanpassing aan de vraag, de concentratie van het aanbod bevorderen, een stabiliserend effect op de prijzen hebben en de toepassing van exploitatiemethoden die een duurzame visserij ondersteunen bevorderen. In de praktijk betekent dit dat producentenorganisaties collectieve

maatregelen kunnen nemen om een duurzame productie te garanderen. Om dit te bereiken, dienen producentenorganisaties ieder jaar aan bepaalde voorwaarden te voldoen, waaronder het opstellen van een operationeel programma. Een operationeel programma dient onder meer te bestaan uit een afzetstrategie en een teeltplan (EG 104/2000).

De voordelen die ondernemers uit de glastuinbouw behalen door middel van samenwerking in een producentenorganisatie zijn ook te realiseren door ondernemers in de viskweek. Dit hangt echter af van de activiteiten die gezamenlijk door de ondernemers worden opgepakt. Samenwerking door middel van een producentenorganisatie maakt het mogelijk om de kosten te reduceren door schaalvergroting. Daarnaast is het mogelijk om de marktpositie te verbeteren door middel van aanbodsbundeling, assortimentsverbreding, door gebruik te maken van elkaars kennis, ervaring of netwerk en het creëren van herkenbaarheid in de markt. Belangrijke vraag hierbij is of de viskwekers voldoende expertise in huis hebben om de marktpositie te versterken. Ook is het mogelijk om aanspraak te maken op GMO-subsidies waarmee de positie van producenten in markt verbeterd kan worden. Tot slot kunnen ondernemers in een producentenorganisatie gezamenlijk innoveren, risico's spreiden en de toegang tot financiering verbeteren. Nadelen van samenwerking in een producentenorganisatie zijn de aanvullende administratieve lasten. Daarnaast vraagt het een hoog commitment van de leden en een aanzienlijke opoffering van autonomie. Gezamenlijke afspraken over de productie ten aanzien van bijvoorbeeld het kwaliteitsniveau en personeelsbeleid vraagt om structurele aanpassingen in de bedrijfsvoering. Dit is ook van toepassing voor de distributie en afzet (tabel 3.2).

Tabel 3.2 Samenvatting voor- en nadelen producentenorganisaties	
Voordelen	Nadelen
- Verlaging van kosten door schaalvoordelen	- Beperking van zelfstandigheid
- Spreiding van risico en betere toegang tot financiering	- Aanvullende administratieve lasten voor GMO-subsidie
- Aanspraak op GMO-subsidies	
- Versterken van de marktpositie	

Bron: Kroon et al. (2004).

3.3.3 Sectororganisaties en de inzet van collectieve promotie

Sectororganisaties houden zich bezig met het behartigen van collectieve belangen. Bij een sectororganisatie is niet direct sprake van directe samenwerking

tussen ondernemers en daarom zijn collectieve belangen- en promotieorganisaties (zoals de Norwegian Seafood Export Council) in de studie van Smit et al. (2009) niet genoemd als samenwerkingsvorm. Desondanks vraagt deze vorm specifieke aandacht omdat dit tijdens bijeenkomsten met ondernemers uit de aquacultuur als mogelijke vorm is aangedragen en wordt dan ook meegenomen in de analyse. Hier worden twee sectororganisaties besproken en worden de verschillen en overeenkomsten geïdentificeerd op een aantal kernpunten.

Praktijkvoorbeeld: NSEC en het Nederlands Visbureau

De Norwegian Seafood Export Council (NSEC)¹ en het Nederlands Visbureau zijn organisaties die zich bezighouden met collectieve promotie van producten op een generiek niveau. De NSEC houdt zich bezig met de promotie van Noorse vis, het Nederlands Visbureau met de promotie van in Nederland verhandelde vis.

De NSEC is een bedrijf (Limited Company/bv) dat in 1991 is opgericht door het Noorse ministerie van Visserij. De aandelen zijn volledig in handen van het Noorse ministerie van Visserij. De activiteiten worden echter gefinancierd door de Noorse vissector. De doelstelling van het bedrijf is om Noorse vis te promoten en het positieve imago van Noorse vis te bewaken. Het hoofdkwartier is gevestigd in Noorwegen maar er zijn vertegenwoordigingen in verschillende landen. Een belangrijke taak van NSEC is om informatie aan consumenten over producten te verspreiden. Promotie van het exportproduct speelt hierbij een essentiële rol dus er is informatie beschikbaar in verschillende talen. Hierbij komt ook de bereidingswijze van producten ter sprake en worden er suggesties gedaan voor gerechten. Verder benadrukt NSEC de duurzaamheidsaspecten van de gevangen vis. Ook worden er themapakketten ontwikkeld voor onderwijs en pers. Ook verstrekt NSEC informatie aan de belanghebbenden in de visserij over quota, belastingen en commerciële aangelegenheden op verschillende afzetmarkten. Er worden eveneens wekelijkse statistieken gepubliceerd.

Het Nederlands Visbureau² is opgericht in 1984 door verschillende vertegenwoordigers uit de visserijsector om zorg te dragen voor de collectieve promotie van vis en visproducten. Doelstellingen van het Visbureau zijn het versterken van het imago van vis in het algemeen op de Nederlandse markt en het versterken van het imago van Nederlandse vis op belangrijke exportmarkten. Daarnaast heeft het Visbureau zich ten doel gesteld de vraag naar vis op de Nederlandse markt en de vraag naar vis uit Nederland op de exportmarkten te vergroten.

¹ Zie www.seafoodfromnorway.com

² Zie www.visbureau.nl

De promotieactiviteiten zijn dus gericht op de promotie van in Nederland gevangen vis als visconsumptie in het algemeen. Naast generieke promotie worden ook promotieactiviteiten voor specifieke soorten als bijvoorbeeld haring georganiseerd.

Voor- en nadelen van sectororganisaties en de inzet van collectieve promotie voor de visweek

De voor- en nadelen van sectororganisaties en de inzet van collectieve promotie zijn weergegeven in tabel 3.3. Bij een vergelijking tussen het NSEC en het Visbureau is in principe weinig verschil te constateren. Beide instellingen promoten op een generiek niveau visproducten en maken gebruik van financiering uit de sector. Het verschil in doelstelling speelt echter een belangrijke rol. Waar de NSEC zich specifiek richt op de promotie van Noorse vis richt het Visbureau zich op de promotie van in Nederland verhandelde vis. In het totaal van de vangst en productie van Noorwegen levert kweekvis (i.e. zalm) een grote bijdrage. Daarentegen speelt het aandeel visweek slechts een kleine rol in het Nederlandse totaal van in Nederland gevangen, gekweekte en verhandelde vis. De Nederlandse aquacultuursector draagt relatief weinig bij aan deze collectieve fondsen en het belang van de herkomst van vis is voor vishandelaren van beperkt belang (Van Duijn et al., 2010).

Collectieve promotie is waardevol. Het oprichten van een eigen promotiebureau of het gezamenlijk starten van een promotiecampagne is kostenintensief. Marketing- of promotiecampagnes zijn over het algemeen duur waardoor dergelijke instellingen met aanzienlijke budgetten werken. Verder ligt de nadruk van dergelijke organisaties niet op kennisontwikkeling of kostenreductie. Deze vorm van samenwerking is dan ook beperkt relevant omdat er alleen generieke promotie plaatsvindt en de kwekers van vis een beperkte inbreng hebben in het geheel.

Tabel 3.3 Samenvatting voor- en nadelen sectororganisaties en de inzet van collectieve promotie	
Voordelen	Nadelen
- Collectieve belangenbehartiging	- Beperkte invloed voor individuele ondernemer bij groot collectief
- Realiseren van collectieve voordelen	- Financiële inbreng in totaal budget van visweek is beperkt
- Sterk imago door collectieve promotie	- Nieuw op te richten organisatie: kostenintensief

3.3.4 Joint ventures

Er is sprake van een joint venture (jv) wanneer twee gevestigde bedrijven besluiten een nieuw bedrijf op te zetten in een nieuw gevormde organisatie. Dit kan zowel verticaal als horizontaal zijn.

Praktijkvoorbeeld: Fishion

Fishion is een jv tussen Fishion Aquacultuur¹ en de verkooporganisatie Anova.² Fishion is een samenwerkingsverband dat de productie van duurzaam gekweekte vis en de afzet verzorgt op de Europese versmarkt. Fishion Aquacultuur levert het gehele productieproces qua techniek, transport en kennis levert aan kwekers en Anova en regelt de afzet. Bij dit project zijn eveneens andere partijen actief uit het gehele kweekvisproces van voer tot afzet. Deze partijen houden zich gezamenlijk bezig met de productie en afzet van duurzame kweekvis. Hierdoor zijn aanzienlijke schaalvoordelen gerealiseerd.

Voor- en nadelen van een joint venture voor de viskweek

Het klassieke voorbeeld van een jv bestaat uit een gerenommeerd bedrijf dat door middel van een formeel samenwerkingsverband met een buitenlands bedrijf buitenlandse afzetmarkten wil bereiken (Bartlett et al., 2003). Echter, ook nationaal worden jv's gebruikt wanneer bedrijven bijvoorbeeld een nieuwe productmarktcombinatie willen bewerken. Een jv wordt opgericht om immateriële activa te combineren. Dit zijn onder andere kennis van de markt, technologische kennis en vaardigheden, leidinggevende kennis en vaardigheden, of lokale (klant)contacten.

De grootste voordelen van een jv zijn het delen van investeringskosten en de mogelijkheid om kennis van lokale markten middels lokale partners te integreren in het nieuwe samenwerkingsverband. Een jv betekent ook dat er gezamenlijke zeggenschap is over de nieuwe organisatie waardoor beslissingen op basis van gezamenlijke inbreng genomen worden. Een overzicht van de verschillende voor- en nadelen is gepresenteerd in tabel 3.4.

Aan een jv zijn ook een aantal nadelen verbonden. Een jv is een samenwerkingsvorm waarbij een nieuw bedrijf wordt opgericht waardoor een gedeelte van de autonomie uit handen gegeven wordt en ondergebracht in een nieuwe maatschappij. Het oprichten van een jv is tijdsintensief en daardoor ook kostenintensief. Een jv is een interessante samenwerkingsvorm om een verticaal

¹ Zie www.claresse.eu

² Zie www.anovaseafood.com

samenwerkingsverband tussen ketenpartijen vorm te geven vanwege de mogelijkheid om kosten te delen tussen de deelnemers en de mogelijkheid om (immateriële) activa van individuele bedrijven te combineren.

Tabel 3.4 Samenvatting voor- en nadelen joint venture	
Voordelen	Nadelen
- Gedeelde kosten	- Gedeelde zeggenschap
- Specifieke activa combineren door inbreng van verschillende partijen	- Een tijdrovend proces om een jv op te richten
- Kan van tijdelijke aard zijn	
Bron: Smit et al. (2009).	

3.3.5 (Kennis)netwerken

In Daft (2009) wordt een netwerk gedefinieerd als een 'platte' organisatievorm die is opgebouwd uit essentieel 'gelijke' leden die onderling informele relaties met elkaar hebben. Coördinatiemechanismen in het netwerk zijn onder andere vertrouwen en reputatie. Het vertrouwen is onderliggend aan de effectiviteit van de samenwerking en wordt gezien als sociaal kapitaal. Het grote voordeel van samenwerking middels netwerken is dat bedrijven gebruik kunnen maken van elkaars resources (zoals kennis of andere zaken) en op deze manier hun concurrentiekracht kunnen verhogen. Bedrijfsnetwerken zijn in veel bedrijfstakken een populaire vorm van samenwerking. In 2007 maakte volgens het LEI circa 40% van de ondernemers in de land- en tuinbouw deel uit van een praktijknetwerk (zoals een studieclub of kennisnetwerk).

Praktijkvoorbeeld: Kenniskringen Visserij

Kenniskringen Visserij¹ is een project van, voor en door vissers. De visserijsector heeft aangegeven dat zij verder wil verduurzamen en een beter economisch perspectief wil hebben voor de toekomst. Dat betekent dat zij op zoek is naar alternatieven om tegen een lagere kostprijs betere visproducten te leveren op een manier die rekening houdt met eisen vanuit de maatschappij. De basis van het project zijn verschillende groepen waarin verschillende subsectoren uit de visserij zijn vertegenwoordigd. Dit varieert van mosselkweek tot IJsselmeer-visserij. Ondernemers in de verschillende groepen delen ervaring en beproeven

¹ Zie www.kenniskringvisserij.wur.nl

nieuwe kennis om te komen tot verduurzaming en een verbetering van economische perspectief. De kenniskringen worden ondersteund door onderzoekers van het LEI en IMARES.

Voor- en nadelen van (kennis)netwerken voor de viskweek

Een netwerk kan een interessante samenwerkingsvorm zijn omdat gebruik gemaakt kan worden van elkaars kennis en kracht met behoud van eigen identiteit (zoals in het voorbeeld van *Kenniskringen Visserij*). Dit kan uiteindelijk leiden tot bijeffecten zoals het reduceren van kosten door het toepassen van nieuw opgedane kennis en het verbeteren van de marktpositie door het delen van kennis over de markt. Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde om effectief samen te kunnen werken in een kennisnetwerk. Initiatieven kunnen ondersteund worden door het netwerk waarin mensen met ervaring zijn vertegenwoordigd. Op deze manier ontstaat er een grotere kans op succes. Voor de aquacultuur kan samenwerking met als doel het delen van kennis over de markt waardevol zijn. Vanuit deze samenwerkingsvorm is het mogelijk om een verdergaande vorm van samenwerking vorm te geven waarbij ook andere voordelen worden behaald.

Voor het effectief functioneren van een kennisnetwerk is het vaak noodzakelijk dat (geheime) bedrijfsinformatie gedeeld wordt. Binnen de viskweek hebben een aanzienlijk aantal ondernemers hier bezwaren tegen. Een ander mogelijk nadeel is dat er tussen de ondernemers afhankelijkheid kan ontstaan (tabel 3.5).

Tabel 3.5 Samenvatting voor- en nadelen (kennis)netwerken	
Voordelen	Nadelen
- Behoud van de eigen identiteit	- Het delen van bedrijfsinformatie en eventuele bedrijfsgeheimen
- Bundeling van kennis en kracht	- Het ontstaan van afhankelijkheid
Bron: Smit et al. (2009).	

3.3.6 Franchiseorganisaties

Franchising is een veel gebruikte vorm van samenwerking waarbij een ondernemer, de franchisenemer, een contract afsluit met de franchisegever om een bestaande formule tegen een bepaalde vergoeding te mogen exploiteren. Franchiseorganisaties verschillen onderling sterk. Dit betreft zowel de omvang als de mate van autonomie van de ondernemers in de franchise. Daarnaast speelt de verhouding van het aantal eigen vestigingen van de franchisegever ten opzichte van het aantal vestigingen van franchisenemers een rol. Een franchise

kan ontstaan als een bedrijf een succesvolle formule heeft ontwikkeld en snel wil uitbreiden. Een franchisegever kan profiteren van de inzet van andere ondernemers die voor hem zijn formule willen exploiteren.

Praktijkvoorbeeld: Agri Retail

Franchiseformules komen veel voor in de detailhandel (food en non-food) waar samenwerking als noodzakelijk gezien wordt om als zelfstandig ondernemer te kunnen concurreren met filiaalbedrijven. Smit et al. (2009) noemen Agri Retail¹ als voorbeeld van franchiseformule. Bij Agri Retail zijn circa honderd franchise-nemers aangesloten. De aangesloten bedrijven zijn werkzaam in de detailhandel (doe-het-zelf/tuinbenodigdheden) onder de namen Welkoop en Boerenbond. Ze krijgen vanuit de centrale organisatie een assortiment geleverd en diensten als reclame, automatisering, winkelinrichting, schappenplannen, opleidingen en advies. Agri Retail bepaalt voor het grootste deel het strategisch beleid van de aangesloten zaken en in het bijzonder het formulebeleid.

Voor- en nadelen van franchiseorganisaties voor de viskweek

De voor- en nadelen van franchiseorganisaties zijn weergegeven in tabel 3.6. Rosenbrand et al. (2003) onderscheiden enkele belangrijke voordelen van het aangaan van een franchiserelatie. Zo kunnen franchisenemers profiteren van verschillende voordelen waaronder het bieden van tegenwicht aan ketenpartijen. Een ander belangrijk voordeel is dat de franchisenemer gebruik kan maken van de merknaam van de franchisegever. Het gebruik van een herkenbaar merk wordt steeds belangrijker. Ook is het uitwisselen van kennis tussen de ondernemers, net als bij een kennisnetwerk, een belangrijk voordeel. Tot slot worden grote investeringen vaak gedeeltelijk door de franchisegever gedaan. Dit maakt het starten van een franchiseorganisatie vooral in een verzadigde markt, waarin de benodigde investeringen veelal groot zijn, gemakkelijker. Naast voordelen zijn er ook enkele nadelen verbonden aan het aangaan van een franchiserelatie. Er is sprake van een verlies van autonomie. Er dient voldaan te worden aan een groot aantal eisen die de franchisegever stelt (bijvoorbeeld op het gebied van een verplicht assortiment, winkelinrichting en promotiemateriaal). Tot slot is het mogelijk dat er problemen ontstaan tussen franchisegever en franchisenemer.

Om in de visteeltsector tot een succesvolle franchise te komen is het van belang dat er een sterke partij is die de rol van franchisegever op zich kan nemen. Deze partij dient de franchiseformule uit te rollen en de betrokken franchisenemers te ondersteunen op het gebied van productconcepten, verkoop,

¹ Zie www.boerenbond-welkoop.nl

marketing, assortiment, winkelinrichting en eventueel innovatie. Een franchise kan innovatie stimuleren maar ook belemmeren. Franchisenemers dragen een gedeelte van de winst af aan de franchisegever die dit geld kan gebruiken voor innovatie en ontwikkeling die vervolgens in het gehele netwerk geïmplementeerd kunnen worden. De samenstelling van het franchisenetwerk (met andere woorden de verhouding van het aantal eigen vestigingen van de franchisegever versus het aantal franchisenemers) heeft een grote invloed op de snelheid en de mate van succes waarmee innovatie door het netwerk worden geadopteerd (Cliquet en Nuygen, 2004). Echter, adoptie van innovaties in het franchisenetwerk vanuit de franchisenemer kan complex zijn aangezien men gebonden is aan strikte voorwaarden ten aanzien van de bedrijfsvoering die meestal weinig ruimte bieden voor innovaties.

Tabel 3.6 Samenvatting voor- en nadelen franchiseorganisaties	
Voordelen	Nadelen
- Het kunnen bieden van tegenwicht aan ketenpartners	- Beperking van autonomie zoals het verplicht gebruik moeten maken van assortiment, inrichting en promotiemateriaal, enzovoort
- Franchisenemer kan gebruik maken van merknaam van franchisegever	- Mogelijke problemen tussen franchisegevers en franchisenemers
- Collectieve voordelen op veel gebieden, zoals het delen van kennis, administratie, financiering	-
Bron: Rosenbrand et al. (2003).	

3.3.7 Regioclusters

Een regiocluster heeft een geografische dimensie, een clustering van economische activiteiten in een bepaalde plaats of regio. Een regiocluster is een strategisch samenwerkingsverband met als doel het behouden of vergroten van het concurrentievermogen van de afzonderlijke deelnemers. Dit samenwerkingsverband wordt dikwijls vanuit een maatschappelijk beeld gebruikt om milieu, natuur en streekproducten in grote hoeveelheden en tegen betere condities af te zetten.

Praktijkvoorbeeld: Regiocluster Bergerden

De regiocluster Bergerden¹ is één van de 10 door de landelijke overheid aangewezen projectlocaties voor de glastuinbouw. Het gebied is 350 ha groot met 217 ha uitgeefbare grond voor de tuinbouw en er is ruimte voor circa 42 ondernemingen. Alle bedrijven die zich vestigen in Bergerden zijn lid van de Coöperatieve Vereniging Bergerden U.A. De Coöperatieve Vereniging stelt zich ten doel belangen te behartigen voor aangesloten leden binnen Bergerden om het primaire productieproces voor tuinbouwbedrijven mogelijk te maken. Bij de ontwikkeling van Bergerden is gekozen voor het collectief verzorgen van de gehele energievoorziening en de watervoorziening gebruik makend van verschillende subsidie regelingen. Dit betekent dat de individuele tuinbouwbedrijven geen eigen energieomzettingsinstallaties hebben voor het maken van warmte, elektriciteit, CO₂ en eventueel koude. De doelstelling van de collectieve energievoorziening is om door clustering in combinatie met schaalvergroting een hoge energie-efficiëntie te realiseren waarbij vrijwel geen energieverliezen optreden. Daarnaast zorgt de schaalvergroting en clustering voor afvlakking van de pieken in de energievraag. Een collectief energiebedrijf zorgt voor de aanleg van de energie-infrastructuur in het gebied en houdt zich namens de tuinders bezig met de in- en verkoop van energie. Restproducten kunnen vrijwel altijd nuttig worden aangewend omdat de ene tuinder veel warmte nodig heeft en de ander veel elektriciteit en/of CO₂.

Voor- en nadelen van een regio cluster voor de viskweek

Regioclusters zijn sterk afhankelijk van fysieke concentratie van bedrijven en de clusters kijken vaak over de sectorgrenzen heen. De interactie met andere sectoren in het gebied speelt een belangrijke rol. Zoals in het voorbeeld van Bergerden waar producenten van verschillende gewassen intensief met elkaar samenwerken en er onder meer op het gebied van energielevering synergie ontstaat waardoor pieken in de energievraag collectief worden afgevlakt. Regioclusters zijn sterk afhankelijk van fysieke concentratie dus bij nieuw in te richten projecten kunnen er initiatieven genomen worden om bedrijven te clusteren en op die manier gezamenlijk te profiteren van schaalvoordelen en restwarmte uit de aangrenzende kassencomplexen (zoals in de Agriport A7 en het Aquacultuurpark Wieringemeer).

¹ Zie www.bergerdendemo.nl

De voordelen zijn dat dergelijke samenwerkingsverbanden gemakkelijk in aanmerking komen voor subsidies, gezamenlijk wet- en regelgeving doorlopen en efficiënt gezamenlijk streekproducten kunnen promoten. Hierdoor worden efficiëntievoordelen optimaal benut zoals de energievoordelen die behaald kunnen worden door collectieve energievoorziening en de benutting van restproducten zoals in het voorbeeld van Regiocluster Bergerden. Bovendien houdt het regionale niveau de samenwerking overzichtelijk vanwege de beperkte afstanden. Nadelen van regionale samenwerkingsverbanden zijn een beperkte focus omdat er niet verder wordt gekeken naar andere potentiële samenwerkingspartners van buiten de regio. Ook dienen de deelnemers een gedeelte van de autonomie in te leveren. Tot slot ontstaat er in sommige gevallen betrokkenheid en dus ook inspraak van de maatschappij op de bedrijfsvoering (tabel 3.7).

Tabel 3.7 Samenvatting voor- en nadelen regioclusters	
Voordelen	Nadelen
- Komt in aanmerking voor subsidies	- Regionaal zorgt voor een beperkte focus
- Gezamenlijk wet en regelgeving doorlopen	- Inleveren van een deel autonomie
- Efficiënte promotie van streekproducten	- In sommige gevallen ontstaat er betrokkenheid (inspraak) van de maatschappij op bedrijfsvoering
- Regionaal niveau houdt de samenwerking overzichtelijk	
Bron: Smit et al. (2009).	

3.4 Samenwerkingsvormen en effecten op prijsvorming

Efficiëntie en kostenbesparingen zijn vaak belangrijke motieven voor samenwerking. Door middel van samenwerking kunnen ondernemers profiteren van schaalvoordelen ten aanzien van inkoop, verkoop of verwerking die zij individueel niet kunnen behalen. Door het verlagen van de kostprijs is het mogelijk om de marge te vergroten waardoor er door ondernemers betere financiële resultaten kunnen worden behaald. Een ander belangrijk motief is versterking van de marktpositie zodat een hogere prijs of een groter afzetvolume gerealiseerd kan worden. Door samenwerking kunnen ondernemers meer inzicht en invloed verkrijgen bij afnemers waardoor zij een betere prijsvorming kunnen realiseren. Echter, prijsvorming hangt ook vaak af van externe omgevingsfactoren die door ondernemers niet zijn te beïnvloeden.

Een goede prijsvorming is slechts beperkt afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm. Daarentegen is de invulling van het samenwerkingsverband wel van belang om een verbetering van de prijsvorming te kunnen realiseren. Desondanks lijken momenteel de coöperatie en de producentenorganisatie de meest geëigende vormen om deze effecten te kunnen bewerkstelligen aangezien hierbij de afzet centraal geregeld kan worden. Op deze manier kunnen de verschillende afzetkanalen van de individuele ondernemers worden gecombineerd. Andere vormen van samenwerking hebben op dit moment nog slechts een zeer beperkte potentie om de prijsvorming positief te beïnvloeden. Een franchiseformule kan voor de toekomst interessant zijn maar op dit moment is het nog niet duidelijk of er een partner is in de veehouderijsector die in staat is om een franchiseformule effectief uit te rollen. Voor een jv zijn gelijkwaardige partners nodig die gezamenlijk een nieuw bedrijf opzetten en zodoende gebruik maken van elkaars (ontastbare) activa zoals een afzetnetwerk.

Zoals eerder is geconstateerd, is de invulling van de samenwerking van groot belang voor de prijsvorming. Als kritische factoren voor succesvolle samenwerking tussen ondernemers worden door Smit et al. (2009) een aantal factoren aangehaald die van belang zijn bij elke vorm van samenwerking ongeacht welke sector. Motieven voor samenwerking tussen de ondernemers in een samenwerkingsverband komen vaak overeen, echter samenwerking is in de praktijk niet altijd succesvol. Schattingen geven aan dat het gemiddelde faalpercentage in het mkb circa 50% is (Rosenbrand et al., 2003). Het gaat om de volgende succesfactoren:

- *culturele overeenkomsten*
Cultuurverschillen tussen partners, vooral op de aspecten vertrouwen en betrokkenheid, kunnen tot misverstanden en problemen leiden;
- *relatieve afhankelijkheid* door aanvullende of ondersteunende functies en de voordelen die de samenwerking oplevert;
- *coördinatie* (wie doet wat) en *motivatie* (het wij gevoel in het samenwerkingsverband);
- *competenties en vaardigheden* om samen te werken (denk aan onderlinge communicatie, leiderschap bij minimaal één partner).

Als in onvoldoende mate aan de bovengenoemde factoren wordt voldaan is er beperkte garantie op een effectieve samenwerking en hiermee ook op verbetering van de prijsvorming.

4 Conclusie en discussie

4.1 Conclusie

In hoofdstuk 3 is een selectie gemaakt van relevante samenwerkingsvormen. Tabel 4.1 geeft een overzicht van de belangrijkste voor- en nadelen van de besproken samenwerkingsvormen.

Tabel 4.1 Voor en nadelen van voor de viskweek relevante vormen van samenwerking		
Vorm	Voordelen	Nadelen
Coöperatie	<ul style="list-style-type: none">- Verlagen van kosten door schaalvoordelen- Uitbreiden van marktmacht	<ul style="list-style-type: none">- Inleveren zelfstandigheid
Producentenorganisatie	<ul style="list-style-type: none">- Verlagen van kosten door schaalvoordelen- Spreiding van risico en betere toegang tot financiering- GMO-subsidies- Sterkere marktpositie	<ul style="list-style-type: none">- Beperking van zelfstandigheid- Integratie verschillende culturen- Aanvullende administratieve lasten voor GMO-subsidie
Sectororganisatie	<ul style="list-style-type: none">- Collectieve belangen behartiging- Efficiëntie- Collectieve voordelen- Sterk imago	<ul style="list-style-type: none">- Beperkte invloed voor individuele ondernemer bij te groot collectief- Onderlinge belangen spelen grote rol
Joint ventures	<ul style="list-style-type: none">- Gedeelde kosten- Kennis combineren door inbreng van verschillende partijen- Kan van tijdelijke aard zijn	<ul style="list-style-type: none">- Gedeelde zeggenschap- Een tijdrovend proces om een jv op te richten
(Kennis)netwerken	<ul style="list-style-type: none">- Behoud van de eigen identiteit- Bundeling van synergie, kennis en kracht	<ul style="list-style-type: none">- Het delen van bedrijfsinformatie en eventuele bedrijfsgeheimen- Het ontstaan van afhankelijkheid

Tabel 4.1 Voor en nadelen van voor de viskweek relevante vormen van samenwerking (vervolg)		
Vorm	Voordelen	Nadelen
Franchise-organisaties	<ul style="list-style-type: none"> - Het kunnen bieden van tegenwicht aan ketenpartners - Franchisenemer kan gebruik maken van merknaam van franchisegever - Collectieve voordelen op veel gebieden zoals het delen van kennis, administratie, financiering 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperking van autonomie zoals het verplicht gebruik moeten maken van assortiment, inrichting en promotiemateriaal, enzovoort - Mogelijke problemen tussen franchisepartners
Regioclusters	<ul style="list-style-type: none"> - Komt in aanmerking voor subsidies - Gezamenlijk wet en regelgeving doorlopen - Efficiënte promotie van streekproducten - Regionale niveau houdt de samenwerking overzichtelijk 	<ul style="list-style-type: none"> - Regionaal zorgt voor een beperkte focus - Inleveren van een deel autonomie - In sommige gevallen ontstaat er betrokkenheid (inspraak) van de maatschappij op bedrijfsvoering

Bron: Op basis van Smit et al. (2009); Van Dijk en Klep (2005); Rosenbrand et al. (2003) en Kroon et al. (2002).

Uit de studie is naar voren gekomen dat met name producentenorganisaties, coöperaties en (kennis)netwerken samenwerkingsvormen zijn die vanuit het huidige perspectief goed aansluiten bij de huidige motieven voor samenwerking in de sector.

Sectororganisaties, zoals de NSEC en het Nederlandse Visbureau, houden zich bezig met de collectieve promotie van visproducten. Voor het uitvoeren van promotieactiviteiten zijn deze instellingen afhankelijk van financiële bijdragen vanuit de sector. Vanwege de geringe omvang van de Nederlandse viskweeksector is hun bijdrage aan het promotiefonds van het Visbureau klein. Als gevolg daarvan zijn er relatief weinig promotieactiviteiten van het Visbureau die zich specifiek richten op de promotie van Nederlandse kweekvis. Omdat deze bijdrage ook in absolute zin klein is, is een substantiële verhoging van de bijdrage vereist om te komen tot betere promotie van Nederlandse kweekvis door het Visbureau. Als alternatief voor het Visbureau kan het oprichten van een eigen promotiebureau of het gezamenlijk starten van promotiecampagnes een alternatief zijn. Het is echter over het algemeen kostenintensief om dit te realiseren.

Hierdoor is het niet aantrekkelijk om dit met een kleine groep viskwekers op te pakken.

Een jv kan een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de ondernemers in de sector. Desondanks is een jv voor de visteeltsector minder geschikt als samenwerkingsvorm. Het oprichten van een jv is verder een tijdsintensief proces en daardoor ook kostenintensief omdat er een nieuw, gezamenlijk, bedrijf wordt opgericht. Daarnaast bestaat een jv meestal uit een aantal partijen die op basis van gelijkwaardigheid met elkaar samenwerken om gezamenlijk een nieuwe markt te ontwikkelen en hiervan gebruik maken van elkaars (immateriële) activa. Van deze gelijkwaardigheid is momenteel binnen de Nederlandse visteeltsector geen sprake.

Ondernemers in een franchiseformule kunnen gebruik maken van een aantal voordelen. Om tot een succesvolle franchise te komen is het in de visteeltsector van belang dat er sprake is van een sterke partij die de rol van franchisegever op zich kan nemen. Op dit moment is niet duidelijk of een dergelijke partij aanwezig is in de sector. Bovendien vraagt de participatie in een franchise de nodige opoffering van autonomie. Dit ligt momenteel gevoelig binnen de Nederlandse visteeltsector.

Een regiocluster is sterk afhankelijk van fysieke concentratie van ondernemers in een bepaald gebied. Deze vorm van samenwerking is vooral van waarde bij nieuw in te richten gebieden waar ondernemers zich kunnen vestigen. Ondernemers in de Nederlandse visteeltsector zijn over het gehele land verspreid en daarom is deze samenwerkingsvorm op dit moment weinig realistisch. Of de samenwerkingspartners dienen te komen uit andere sectoren.

Wanneer andere motieven een prominentere rol gaan spelen is het mogelijk dat juist andere samenwerkingsvormen beter aansluiten bij de wensen van ondernemers in de sector. Op basis van de belangrijkste motieven die momenteel spelen in de visteeltsector en de voordelen van de voor viskweek relevante vormen van samenwerking worden in tabel 4.2 de relevante vormen van samenwerking tegen elkaar afgezet.

Tabel 4.2 Koppeling tussen motieven voor samenwerking en belangrijkste samenwerkingsvormen			
	Producenten-organisatie	Coöperatie	Kennisnetwerk
1. Versterking marktpositie a)	++	++	+
2. Efficiëntie en kostenbesparingen a)	++	++	+
3. Uitwisselen van kennis	+		++
4. Verbetering innovatievermogen	++		+
5. Delen van risico	++		
6. Toegang tot financiering	++		

a) Actuele motieven in de viskweek.

Samenwerking in zowel een producentenorganisatie als een coöperatie sluit aan bij de actuele doelstellingen van ondernemers in de visteeltsector. Producentenorganisaties hebben drie voordelen:

- de marktpositie kan versterkt worden. Dit kan gebeuren door middel van aanbodsbundeling, assortimentsverbreding, het gebruik maken van elkaars kennis, ervaring of netwerk en het creëren van herkenbaarheid in de markt;
- door schaalvergroting zijn efficiëntie en kostenbesparingen realiseerbaar;
- er kan aanspraak worden gemaakt op GMO-subsidies.

Daarnaast hebben producentenorganisatie twee nadelen:

- ze vragen een hoog commitment van de leden en een aanzienlijke opoffering van autonomie;
- het aanvragen van GMO-subsidies zorgt voor aanvullende administratieve lasten.

Coöperaties hebben drie voordelen:

- de marktpositie kan versterkt worden. Dit kan gebeuren door aanbodsbundeling. Aanbodbundeling in een afzetcoöperatie stelt ondernemers in staat een groter volume aan te bieden;
- efficiëntie en kostenbesparingen zijn realiseerbaar;
- het primaire productieproces voor viskwekers blijft behouden terwijl andere processen (zoals inkoop, verwerking en afzet) gezamenlijk kunnen worden opgepakt.

Een nadeel van een coöperatie is dat ze geen aanspraak kunnen maken op GMO-subsidies.

(Kennis)netwerken hebben twee voordelen:

- ze zijn geschikt voor het uitwisselen van kennis;
- ze vormen een opstap naar coöperaties of producentenorganisaties.

Een (kennis)netwerk heeft twee nadelen ten opzichte van coöperaties en producentenorganisaties:

- efficiëntie en kostenbesparingen zijn in beperkte mate realiseerbaar;
- de marktpositie kan in beperkte mate worden versterkt.

4.2 Discussie

De beste samenwerkingsvorm is moeilijk te bepalen. Ondernemers kiezen zelf de uiteindelijke samenwerkingsvorm en de richting van een samenwerkingsverband. De keuze die door ondernemers wordt gemaakt is sterk afhankelijk van hun motieven en de mate van autonomie die ze bereid zijn op te offeren. Verder wordt de keuze of inrichting van een samenwerkingsvorm bepaald door de doelen van ondernemers die weer sterk afhankelijk zijn van veranderingen in externe omstandigheden. Hierdoor is een samenwerkingsvorm vaak dynamisch van aard. Ondernemers kunnen samen zoeken naar een voor hen optimale balans tussen autonomie en het collectief. Zo kan een (kennis)netwerk waarbij ondernemers gezamenlijk kennis uitwisselen een tussenfunctie vervullen om in een later stadium door te groeien naar een meer gestructureerde vorm van samenwerking zoals een coöperatie of een producentenorganisatie. Echter, het samenwerkingsproces is dynamisch en de intensiteit en de vorm kan op termijn veranderen. Wanneer andere motieven een prominentere gaan rol spelen, is het mogelijk dat juist andere samenwerkingsvormen beter aansluiten bij de wensen van ondernemers in de sector. Op basis van de huidige toestand lijkt dit echter niet voor de hand liggend. Bovendien is het van belang dat de juiste partners zich aan de gekozen vorm van samenwerking verbinden waarna ze vervolgens de intensiteit van de samenwerking kunnen intensiveren. Daarnaast dienen de eerder genoemde succesfactoren nauwlettend in de gaten gehouden te worden. De besproken vormen van samenwerking bieden op zichzelf geen garantie op een betere prijsvorming van producten omdat dit in belangrijke mate afhangt van de eerdergenoemde factoren die zowel intern (i.e. de reeds eerder genoemde succesfactoren) als extern (bijvoorbeeld kredietcrisis) van aard kunnen zijn.

Literatuur

Bartlett, C.A., S. Ghoshal en J. Birkinshaw, *Transnational Management*. McGraw-Hill, 2004.

Cliquet, G. en M.N. Nuygen, 'Innovation management within the plural form network.' In: K.W. Schulte (red.), *Economics and management of franchising networks*. Physica Verlag, 2004.

Daft, R., *Organizational Theory and Design*. Cengage Learning, 2009.

Dijk, G. van en L. Klep, *Als de markt faalt; Inleiding tot coöperatie*. Sdu, Den Haag, 2005.

Duijn, A.P. van, H.W. van der Mheen, R.J.W. Blonk en R. Beukers, *Actieplan visteelt; Eindrapportage*. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2010.

Duijn, A.P. van, O. Schneider, M. Poelman, H. van der Veen en R. Beukers, *Oorzaken teruggang visteelt in Nederland; Analyse en aanzet tot actie*. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2010.

EG 104/2000, Verordening (EG) 104/2000 van de raad van 17 december 1999. Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen; *Houdende een gemeenschappelijke ordening der markten in de sector visserijproducten en producten van de aquacultuur*, 21-1-2000.

Galen, M. van, Y. Dijkhoorn, M. Ruys en T. Bakker, *Concurrentiemonitor Glasgroente*. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2010.

Kroon, S.M.A., G.M.L. Tacken, R.L.M. van Uffelen, R.A.F. van Paassen, E.H. Poot en A.J. de Buck, *Producentenverenigingen in Beeld*. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2002.

Rosenbrand, M., F. Dirks en J. Meijaard, *Kansrijker door samenwerking; Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen*. Raad voor het zelfstandig Ondernemerschap en EIM, Den Haag/Zoetermeer, 2003.

Smit, A.B., H.J.M. Kortstee, N. J. Jukema, J. Meijaard, S. C. Oudmaijer, N.F. Idema, F. Pleijster, R.M. Braaksma en J. van Staaldunin, *Samen werken aan samenwerking*. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2009.a

Splinter, G. en R. van Paassen, *Telersvereniging in de glastuinbouw; De kracht van (markt)gerichte samenwerking*. LEI/PPO Wageningen UR, 2003.

Het LEI ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.lei.wur.nl

