Effecten van verticale coördinatie en internationalisatie op de Nederlandse land- en tuinbouw

Jos Bijman[1]

1. Inleiding

Zowel in Nederland als daarbuiten zijn structurele veranderingen waarneembaar in de organisatie van de afzet van land- en tuinbouwproducten. Deze veranderingen betreffen de logistiek van productstromen, de mechanismen van prijsvorming, de concentratie in sommige schakels van de kolom, de grote aandacht op kwaliteit en kwaliteitscontrole, de toenemende informatie-uitwisseling, etc. Een opvallend voorbeeld betreft de herstructurering van de coöperatieve veilingen voor groente fruit. De traditionele organisatie voor fysieke collectie van tuinbouwproducten en voor prijsvorming via de veilingklok bestaat nauwelijks meer. Daarvoor in de plaats is een organisatie gekomen die zelf handelsactiviteiten uitoefent, of die zich beperkt tot dienstverlening aan handelaren en telersverenigingen (Bijman, 2002).

Een belangrijke ontwikkeling in de afzet van land- en tuinbouwproducten betreft de intensievere samenwerking tussen producenten, eventuele verwerkers, groothandel en detailhandel. Deze samenwerking wordt verticale coördinatie genoemd. Verticale coördinatie is een reactie op toenemende concurrentie (onder invloed van globalisering en liberalisering), op consumenten die meer variatie en hogere kwaliteit willen, en op het streven van alle partijen naar meer innovatie en meer differentiatie.

In dit artikel verken ik de mogelijke effecten van verticale coördinatie op de Nederlandse land- en tuinbouw. Meer specifiek behandel ik de vraag of verticale coördinatie tot versterking dan wel tot verzwakking van de concurrentiepositie van de Nederlandse land- en tuinbouwproducten leidt. Een tweede vraag betreft het effect van internationalisering door Nederlandse boeren en tuinders op de productie in Nederland. Wordt daarmee productie uit Nederland verplaatst naar het buitenland, of biedt de buitenlandse productie nieuwe kansen voor de Nederlandse land- en tuinbouw?

Vooraf is het zinvol enige helderheid te verschaffen omtrent te hanteren begrippen. Als ik spreek over land- en tuinbouw dan doel ik op de primaire producenten, dus op boeren en tuinders. De agrosector daarentegen omvat naast primaire producenten ook hun toeleveranciers, hun industriële afnemers en de relevante groothandel. De detailhandel – tegenwoordig meestal met retail aangeduid – rekent zichzelf niet tot de agrosector, hoewel zij vanuit het perspectief van de keten een bijzonder grote rol speelt. Maar wat versta ik onder keten? Er bestaan veel verschillende invullingen van het concept keten (zie Van der Meulen, 2000). Ik hanteer een bedrijfskundige benadering van de keten, en beschouw een keten uit een aantal verticaal samenwerkende ondernemingen die gemeenschappelijke doelstellingen hebben geformuleerd. Een keten betreft dus een aantal specifieke ondernemingen. Dit in tegenstelling tot een kolom, waarin wel de verschillende schakels van productie, verwerking en distributie worden benoemd maar niet de individuele ondernemingen. In een keten zijn de individuele ondernemingen van groot belang, omdat samenwerking deel uitmaakt van hun individuele strategie(en).

Dit artikel is opgebouwd aan de hand van de volgende vier vragen:

1. Wat zijn de motieven voor verticale coördinatie?
2. Hoe wordt verticale coördinatie georganiseerd?
3. Wat zijn de effecten van verticale coördinatie op de land- en tuinbouw?
4. Is er een relatie tussen verticale coördinatie en internationalisatie?

Elke vraag komt in een aparte paragraaf aan de orde. Het artikel wordt afgesloten met enkele conclusies.

2. Motieven voor verticale coördinatie

In de Angelsaksische literatuur wordt de herstructurering van de afzet van land- en tuinbouwproducten meestal aangeduid met ‘industrialisation of agriculture’ of met ‘vertical coordination’ (Mahoney and Crank, 1995; Royer and Rogers, 1998). Met ‘industrialisation of agriculture’ – een term die vooral in de VS wordt gebruikt – doelt men zowel op de veranderingen in de relaties tussen de verschillende schakels van de productie- en distributiekolom, als op het concentratieproces dat in verschillende schakels van die kolom gaande is (Barkema, 1993; Boelhje and Schrader, 1998). Verticale coördinatie is een

[1] Correspondentie: LEI, Postbus 29703, 2502 LS Den Haag; e-mail: w.j.j.bijman@lei.wag-ur.nl

onderdeel van de industrialisering van de landbouw; het omvat alle manieren waarop onafhankelijke productie- en distributie-activiteiten op elkaar worden afgestemd. Deze Engelstalige literatuur richt zich vooral op de economische en bedrijfskundige aspecten van herstructurering van de productie- en distributiekolom. Vanuit deze disciplines wordt vooral aandacht besteed aan de coördinatie van het gedrag van economische actoren. In Nederland valt dit onderzoek binnen het domein van ketenonderzoek of ketenkunde (Diederen en Jonkers, 2002). Ketenkunde is echter breder dan onderzoek naar verticale coördinatie, omdat het ook meer technische vraagstukken van logistiek en informatie-uitwisseling omvat (zie bijvoorbeeld Van der Vorst, 2000).

Er zijn vele redenen voor ondernemingen in agrosector om naar meer verticale coördinatie te streven. Sommige redenen zijn offensief (zoals productdifferentiatie), andere zijn defensief (zoals kostenreductie). Mahoney en Crank (1995) bespreken 26 doelstellingen van verticale coördinatie. De belangrijkste daarvan licht ik hier kort toe:

- *Logistieke efficiëntie* via het verbeteren van de logistieke efficiëntie in de keten kunnen kosten bespaard worden en kan kwaliteit beter behouden blijven;
- *Kwaliteit*: via ketenkwaliteitssystemen kan de kwaliteit van een product in de gehele keten gecontroleerd en gegarandeerd worden; dit is van steeds groter belang, om dat consument en overheid dit wensen, maar ook omdat de reputatie van de voedingsmiddelenproducent en retailer (in geval van huismerk) ervan afhangt;
- *Reductie marktrisico's*: door lange-termijnafspraken te maken over hoeveelheid te leveren c.q. af te nemen product en over de prijs (bijvoorbeeld de bandbreedte waarbinnen de prijs kan variëren) kunnen marktrisico's gereduceerd worden; dit geeft ondernemingen meer zekerheid bij investeringen;
- *Informatie-overdracht*: het optimaliseren van informatieoverdracht helpt de primaire producent beter in te spelen op de wensen van de eindgebruiker; verbeterde informatie-overdracht is ook belangrijk om in geval van veiligheidsproblemen snel te kunnen nagaan waar een product naar toe is of waar de oorsprong van het product ligt (meestal aangeduid met *tracking* en *tracing*);
- *Innovatie*: ondernemingen zien zich door de toegenomen concurrentie gedwongen tot meer en sneller innoveren; veel innovaties vragen om intensievere samenwerking met andere ketenpartijen; dergelijke keteninnovaties vragen complementaire investeringen van producenten, verwerkers en retail: als de verkoper geen reclame maakt voor het nieuwe product en geen schapruimte beschikbaar stelt, zal het niet aanslaan, en als de producent niet (voldoende) product levert zijn de marketinginvesteringen van de verkoper waardeloos;
- *Regulering van het aanbod*: ondernemingen die land- en tuinbouwproducten verwerken of bewerken hebben er baat bij als zij vooraf kennis hebben van de kwantiteit en de kwaliteit van het te leveren product, opdat zij hun eigen verwerkings- en verkoopprocessen daarop kunnen afstemmen; tegenwoordig gaat het initiatief meestal uit van de verwerker, die eisen opstelt waaraan de leverancier moet voldoen.

In dit artikel ligt de nadruk op verticale coördinatie ten behoeve van kwaliteit en innovatie. Niet alleen krijgen deze twee thema's tegenwoordig veel aandacht van zowel ondernemers als van de overheid, ook zijn dit essentiële zaken voor de concurrentiepositie van de Nederlandse land- en tuinbouw (zie Wijnands en Silvis, 2000). Volgens Galizzi en Venturini (1999) is er een directe samenhang tussen verticale coördinatie en innovatie.

3. De organisatie van verticale coördinatie

Er zijn tal van manieren om (meer) verticale coördinatie te organiseren. Frank en Henderson (1992: 941) hebben de verschillende mechanismen van verticale coördiantie geordend, door ze op een continuüm te plaatsen, met spot markt als ene uiterste en volledige verticale integratie als andere uiterste.[2] Bij een spot markt is de prijs het enige mechanisme van informatie-overdracht tussen koper en verkoper, bij verticale integratie vindt coördinatie plaats langs administratieve weg. Tussen deze twee uitersten bevinden zich allerlei vormen van contract, maar ook strategische allianties en joint ventures.

Verticale coördinatie is niet nieuw voor de Nederlandse agrosector. Op tal van plaatsen in de productie- en distributiekolom vindt afstemming plaats. Vooral bij producten die industrieel verwerkt worden – melk, suikerbieten, zetmeelaardappelen, en groenten voor de conservenindustrie – is reeds lang sprake van contracten en verticale integratie. De coöperatieve ondernemingen die landbouwproducten

[2] Met verticale integratie wordt bedoeld het in eigendom nemen van en zeggenschap verkrijgen over een toeleverancier of afnemer.

verwerken zijn in eigendom van de boeren. Hier is dus sprake van verticale integratie. Het is echter geen volledige integratie, omdat de leden van de coöperatie zelfstandig blijven, en slechts gezamenlijk de coöperatieve onderneming in eigendom hebben.[3] In feite is bij een coöperatie sprake van een combinatie van contract en verticale integratie (Bonus, 1986). Ook buiten de coöperaties vinden we voorbeelden van verticale coördinatie, zoals de teeltcontracten tussen groenteteler en conservenfabrikant.

Er zijn de laatste jaren echter belangrijke veranderingen opgetreden in de aard en de intensiteit van verticale coördinatie in de (Nederlandse) agrosector. Ten eerste, coördinatie wordt niet meer vanuit het aanbod gestuurd, maar staat nu in dienst van de vraag.[4] Het initiatief tot verticale coördinatie ligt tegenwoordig niet meer bij de producent of leverancier maar bij de afnemer. Vooral de grote retailondernemingen spelen een steeds dominantere rol bij het organiseren van afspraken tussen alle partijen die betrokken zijn bij hun toelevering.

Ten tweede, coördinatie is steeds minder kolombreed, en steeds vaker ketenspecifiek. Afspraken over afstemming op het gebied van kwaliteit en logistieke efficiëntie werden vroeger door alle partijen in de sector of kolom gezamenlijk gemaakt, gefaciliteerd door een productschap. Tegenwoordig zien we ook dat specifieke ondernemingen uit verschillende schakels afspraken met elkaar maken. Een interessante ontwikkeling hier is de dynamische interactie tussen sectorbrede afspraken en ketenspecifieke afspraken. Afspraken in een specifieke keten kunnen zich ontwikkelen tot afspraken voor een hele sector of kolom. Als een voldoende grote groep ondernemingen in een bepaalde schakel van de keten eisen gaat stellen aan al haar toeleveranciers, dan kunnen deze private eisen uiteindelijk door alle ondernemingen in die schakel worden overgenomen. Daarmee zijn het sectorbrede eisen geworden. Een voorbeeld van een privaat systeem van kwaliteitseisen is Eurep-GAP. Dit systeem is door slechts enkele grote supermarktondernemingen in Europa opgezet, maar wordt door steeds meer supermarkten als minimumeis gehanteerd. Ondernemingen die generieke producten op de markt brengen of die vanwege hun omvang een zwakke marktpositie hebben, hebben waarschijnlijk meer baat bij versterking van verticale coördinatie op het niveau van de gehele sector. Niet alleen worden de kosten van het ontwikkelen van coördinatie- en controlemechanismen door alle producenten gezamenlijk gedragen, ook houden ze daarmee voldoende vrijheid om hun afnemer (of toeleverancier) te kiezen. Ondernemingen met een sterke marktpositie hebben vaak baat bij ketenspecifieke coördinatiemechanismen, omdat zij daarmee hun concurrentiepositie verder kunnen versterken. Deze ondernemingen brengen vaak gedifferentieerde producten op de markt, en binden hun toeleveranciers door hen investeringen te laten doen die specifiek zijn voor de keten.

Ten derde, niet meer de logistiek maar de kwaliteit staat centraal. Vroeger hadden veel coördinatie-initiatieven betrekking op het logistieke proces, op het zo efficiënt mogelijk organiseren van productstromen. Tegenwoordig ligt de nadruk veel meer op coördinatie van kwaliteitsbehoud in de keten. Omdat de consument kwaliteitsgaranties wil en omdat de reputatie van de betrokken ondernemingen afhangt van de mate waarin zij kwaliteitsverwachtingen kunnen waarmaken, is kwaliteitscontrole en –borging in de gehele keten van groot belang voor die ondernemingen. Een voorbeeld van grotere aandacht voor coördinatie van kwaliteit in de keten is Keten Kwaliteit Melk (KKM), dat door de gezamenlijke zuivelindustrie is ingevoerd om de kwaliteit van de boerderijmelk te optimaliseren en te garanderen.

Ten vierde, waar verticale coördinatie traditioneel wordt toegepast bij landbouwproducten die industrieel worden verwerkt, zien we het laatste decennium ook steeds meer coördinatie in de kolom voor verse producten, bijvoorbeeld voor groenten en fruit. Versproducten worden vaak onder het huismerk van een retailer verkocht en zijn belangrijk voor het imago van die retailer. Om die reden neemt de retailer zelf het initiatief tot het maken van kwaliteitsafspraken met alle partijen in de toeleveringsketen. Ook nemen retailers het initiatief tot het ontwikkelen van nieuwe producten, exclusief voor de eigen onderneming.

Ten vijfde, coördinatie vindt over steeds meer schakels van de kolom of keten plaats. Ging het voorheen vooral om afstemming tussen primaire producent en verwerker, tegenwoordig is ook de retailer betrokken bij ketenafspraken, en soms is ook de leverancier van het uitgangs-materiaal partij. De reden dat ondernemingen uit meer schakels van de kolom of keten deelnemen aan de verticale coördinatie hangt samen met de dominantie van de retailer, maar ook met het belang dat consumenten hechten aan

[3] Zie mijn proefschrift (Bijman, 2002) voor een meer uitgebreide bespreking van de eigendomssituatie in coöperaties en de effecten daarvan op investeringsbeslissingen.

[4] Dit leidt bijvoorbeeld tot een worsteling voor de traditionele coöperaties, die immers opgezet zijn vanuit het aanbod (zie Van Dijk, 1997).

kwaliteitseigenschappen die vooraan in keten (bij de veredelaar of primaire producent) worden bepaald. Voorbeelden van verticale coördinatie in zo'n lange keten zijn biologische producten en (bepaalde) streekproducten. De karakteristieken van deze producten worden bepaald op de boerderij. Om deze karakteristieken te behouden dienen verwerkers, groothandelaren en detailhandel de producten speciale aandacht te geven bij verwerking en verhandeling (inclusief presentatie in de winkel).

Vooral bij zaken als gemeenschappelijke innovatie, het garanderen van moeilijk meetbare kwaliteit en het delen van kennis en informatie is de specifieke organisatie van de verticale coördinatie van doorslaggevende betekenis. Met lange-termijncontracten, bijvoorbeeld, hebben de ondernemingen in de keten meer mogelijkheden om via leerprocessen en kennisoverdracht activiteiten op elkaar af te stemmen. Verticale integratie biedt de beste mogelijkheden van afstemming en kennisoverdracht.[5]

4. Wat betekent verticale coördinatie voor de Nederlandse land- en tuinbouw?

De noodzaak van verticale coördinatie in kolom of keten biedt de land- en tuinbouw mogelijkheden om een hechte relatie aan te gaan met haar belangrijkste klanten, de voedingsmiddelenindustrie en de retail. De primaire producent speelt immers bij alle zes eerder genoemde doelstellingen van verticale coördinatie – logistieke efficiëntie, kwaliteit, informatie-overdracht, reductie van marktrisico's, keteninnovatie en regulering van het aanbod – een belangrijke rol. Invulling geven aan die rol is niet vanzelfsprekend en geschiedt in concurrentie met andere producenten (in binnen- en buitenland). Ik zal voor de doelstellingen kwaliteit en innovatie het effect van verticale coördinatie op de Nederlandse land- en tuinbouw nader toelichten.

De voedingsmiddelenindustrie en de retail stellen steeds strengere kwaliteitseisen aan de primaire land- en tuinbouw. Die eisen betreffen niet alleen de kwaliteit van het geleverde product, maar ook de kwaliteit van het productieproces (milieuvriendelijk, diervriendelijk, ggo-vrij, etc). Kwaliteitseisen die betrekking hebben op het agrarisch productieproces zijn niet altijd eenvoudig (dat wil zeggen tegen lage kosten) te meten. De klanten van de boeren en tuinders hebben er dus belang bij een vertrouwensrelatie op te bouwen met hun toeleveranciers. Dit veronderstelt dat aankoop niet op een anonieme markt geschiedt maar dat zaken wordt gedaan met specifieke partners waarmee men afspraken over kwaliteit kan maken. Waar het land- en tuinbouwproducten betreft die industrieel worden verwerkt, vormt de relatie tussen producent en verwerker de kern van de verticale samenwerking. Bij verse producten als groente en fruit is de retail de belangrijkste klant van de tuinder. De conclusie hier is dat het toenemend belang van moeilijk meetbare kwaliteitseigenschappen noodzaakt tot hechte relaties tussen producent en afnemer.

Ook voedselveiligheid is gediend bij verticale coördinatie. Een duurzame samenwerkingsrelatie leidt tot een lager risico van opportunistisch gedrag en een grotere inspanning om veiligheidsrisico's te vermijden. Ondernemingen hebben immers hun reputatie te verliezen. Bovendien is de informatie-uitwisseling die nodig is voor *tracking* en *tracing* goedkoper te realiseren in een duurzame samenwerkingsrelatie. Om de samenwerking niet onnodig te belasten en om de informatie-uitwisseling zo eenvoudig mogelijk te houden is het wel gewenst de keten zo kort mogelijk te maken. Dit impliceert dat er niet teveel zelfstandige handelsschakels actief moeten zijn in de keten tussen primaire producent en de onderneming die aan de consument verkoopt (retail of food service).

Verticale coördinatie met als doel innovatie gaat vaak gepaard met investeringen die specifiek zijn voor de relatie tussen de betrokken ondernemingen (Nooteboom, 1998). Dergelijke investeringen zijn verzonken in de relatie, en worden relatiespecifieke investeringen genoemd. In de agrosector doet deze omstandigheid zich vooral voor als er nieuwe producten worden ontwikkeld die zowel in de productie als de vermarkting specifieke investeringen vragen. Dergelijke investeringen zijn complementair: zonder de investering in de productie is de investering in marketing waardeloos en andersom. Naarmate ketens van ondernemingen zich meer van elkaar willen onderscheiden, zal er vaker sprake zijn van specifieke investeringen.[6]

Relatiespecifieke (of ketenspecifieke) investeringen leiden tot afhankelijkheid, wat risico's oplevert, omdat het mogelijkheden van uitbuiting meebrengt. Met andere woorden, relatiespecifieke investeringen brengen transactiekosten met zich mee (Williamson, 1985). Deze transactiekosten zijn vooral de omschakelingskosten in geval van niet nakomen van de afspraken door de andere partij. Bij het

[5] Terwijl verticale integratie een positief effect heeft op coördinatie, brengt het nadelen mee in de vorm van bureaucratie en verlies van krachtige prestatieprikkels.

[6] Keteninnovaties (innovatie in de keten) leiden zo tot organisatorische innovaties (innovatie van de keten).

verbreken van de relatie zullen relatiespecifieke investeringen hun waarde grotendeels verliezen en zullen er nieuwe investeringen (in een nieuwe relatie) moeten worden gepleegd. Er zitten echter ook positieve aspecten aan het relatiespecifieke investeringen en de bijbehorende *lock-in*. Het effect van het bestaan van omschakelingskosten is dat samenwerkende ondernemingen niet zo snel hun relatie kunnen opzeggen en overstappen op een andere relatie. Om dit effect te bereiken moet wel aan een aantal voorwaarden zijn voldaan.

De afhankelijkheid die het gevolg is van relatiespecifieke investeringen is meestal niet symmetrisch. De ondernemingen in voedingsmiddelenindustrie en in de retail zijn vele malen groter dan de primaire producenten. De mate van afhankelijkheid wordt sterk beïnvloed door aanwezige schaaleffecten. De grote ondernemingen in de industrie en retail hebben veel meer mogelijkheden om eventuele omschakelingskosten te absorberen. Wanneer een asymmetrische afhankelijkheid tot scheve verdeling van de baten van de samenwerking leidt, levert dat nadelen op voor de duurzaamheid en de efficiëntie van de samenwerking. Ondernemingen die ervaren dat hun afhankelijkheid wordt uitgebuit door de andere partij hebben een geringere prikkel relatiespecifieke investeringen te doen (wat leidt tot verlies aan efficiëntie) en zullen eerder uitkijken naar een andere partner waarmee ze een meer symmetrische relatie kunnen aangaan.

Nooteboom (2002) draagt een aantal oplossingen aan voor de risico's van afhankelijkheid. De meest simpele oplossing is het niet aangaan van relatiespecifieke investeringen. Daarmee gaan echter ook potentiële baten verloren. Een tweede oplossing is verticale integratie. Dit is voor de gehele agrofoodkolom of -keten geen optie. Een derde oplossing is het aangaan van gedetailleerde contracten. Niet alleen brengt dit hoge kosten met zich mee, maar ook is een contract nooit voor honderd procent controleerbaar en afdwingbaar. Blijft over de belangrijkste oplossing: via prikkels die de neiging tot opportunistisch gedrag verminderen. Met andere woorden, via het versterken van het (wederzijds) belang van instandhouding van de samenwerkingsrelatie. Op verschillende (complementaire) manieren kunnen dergelijke prikkels werken. Een van die prikkels is gedeeld eigendom. Bijvoorbeeld als toeleverancier en afnemer gezamenlijk investeren in het vestigen van een merknaam. Een andere prikkel werkt via reputatie. Dit kan een reputatie zijn van zich niet opportunistisch gedragen; maar het kan ook een reputatie van leverancier van kwaliteitsproducten zijn, waarbij de kwaliteit door de producent wordt geleverd. Tenslotte is er de klassieke prikkel van marktmacht. Als de afnemer niet veel alternatieven heeft om zaken mee te doen, dan zal hij zich twee keer bedenken om een bestaande samenwerkingsrelatie te doorbreken.

Als producenten hun producten niet individueel maar gezamenlijk aanbieden aan een verwerker of retailer, kunnen boeren en tuinders enige onderhandelingsmacht krijgen. Daartoe richten boeren en tuinders producenten-organisaties op, zoals telersverenigingen, coöperaties en onderhandelingsverenigingen. Bij traditionele onderhandelingsverenigingen gaat het alleen om het verkrijgen van marktmacht tegenover afnemers. Bij verticale coördinatie gaat het echter om de afspraken tussen producentenorganisatie en afnemer over de hoeveelheid te leveren product, over de kwaliteit van product en productieproces, en over het garanderen van de veiligheid van het product. De doorwerking van deze afspraken in de productie wordt in de vereniging tussen de producenten onderling geregeld. Daarmee kunnen ook producenten profiteren van schaaleffecten die hiermee gepaard gaan. Afnemer en producentenorganisatie kunnen dus gezamenlijk investeren in nieuwe producten en in ketenkwaliteitssystemen. De onderhandelings-macht die de primaire producenten via hun vereniging verkrijgen maakt dat de relatie waarin de verticale coördinatie tot stand komt gekenmerkt wordt door symmetrisch afhankelijkheid.

Een voorbeeld van dergelijke verticale coördinatie in de agrosector betreft de levering van producten die door de retailer onder huismerk worden verkocht. Omdat de retailer zich met de huismerkproducten wil onderscheiden, op kwaliteit of uniciteit, en deze karakteristieken grotendeels door boer of tuinder worden bepaald, is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Zolang het product voldoende karakteristieken heeft die specifiek zijn voor de relatie met bepaalde toeleveranciers, zal de retailer deze relatie willen voortzetten. Als producenten bovendien via hun vereniging of coöperatie leveren, dan versterkt dat hun onderhandelingsmacht. Omdat retailers steeds meer producten onder huismerk verkopen, vooral waar het versproducten betreft, liggen er mogelijkheden voor producentenorganisaties om verticale samenwerking met deze ondernemingen aan te gaan.

Een ander voorbeeld van verticale coördinatie betreft (bepaalde) streekproducten. Streekproducten hebben een specifieke identiteit die op de boerderij wordt bepaald en die tot aan

de consument behouden moet blijven.[7] Daartoe maken alle partijen in de keten afspraken. Een voorbeeld is het Zeeuwse Vlegelbrood, waar zowel boer als molenaar als bakker relatiespecifieke investeringen hebben gepleegd. Is er eenmaal een markt voor deze producten gecreëerd, dan kan de afnemer niet eenvoudig overstappen op andere toeleveranciers. Het zijn immers de primaire producenten uit een bepaalde streek die het product tot een echt streekproduct maken. Ook hier geldt dat de primaire producenten zich moeten verenigen in een producentenorganisatie om niet tegen elkaar uitgespeeld te worden.

De conclusie van het bovenstaande is dat verticale coördinatie in de productie- en distributiekolom nieuwe mogelijkheden biedt voor de primaire producenten om hun marktpositie te versterken. Afnemers willen immers dat producenten garanties bieden voor kwaliteit en veiligheid en dat zij samen met hen aan innovatieve producten werken. Nederlandse producenten, die bekend staan om hun hoge kennisniveau, kunnen aan deze wensen van afnemers voldoen, mits ze klantgericht – en dat is meer dan marktgericht – werken en ze zich verenigen om voldoende onderhandelingsmacht te krijgen. Deze onderhandelingsmacht is niet in de eerste plaats bedoeld om een zo hoog mogelijke prijs te behalen, maar om op basis van gelijkheid te kunnen onderhandelen over relatiespecifieke investeringen in kwaliteitssystemen en innovatieve producten.

5. Is er een relatie tussen verticale coördinatie en internationalisatie?

Internationalisatie van ondernemingen in de Nederlandse agrosector komt voort uit de strategische behoefte aan groei en efficiëntieverbetering. Vooral bij beursgenoteerde ondernemingen is groei bijna een absolute must. Een manager die geen groei van winst of omzet weet te realiseren is niet succesvol. Ondernemingen in een klein land als Nederland hebben binnenlands maar beperkte groeimogelijkheden, en moeten verdere expansie in het buitenland zoeken. Efficiëntieverbetering bestaat uit het benutten van schaal- en synergievoordelen. Harde concurrentiestrijd dwingt ondernemingen tot permanente aandacht voor het beperken van kosten. Het concentreren op kernactiviteiten en daarmee het afstoten van niet-kernactiviteiten past ook in deze wens tot efficiëntieverbetering en leidt vaak tot internationalisering. Het behalen van dezelfde omzet met minder diverse activiteiten vereist geografische expansie.

Internationalisatie kan verschillende vormen aannemen. Meestal worden drie vormen onderscheiden: export, licentieverlening en buitenlandse investeringen (FDI). De export van Nederlandse agrarische producten is omvangrijk en kent een lange historie. Nog steeds neemt elk jaar de export toe, vooral door de groei van sierteeltproducten. In 2001 bedroeg het saldo op de agrarische handelsbalans 19 miljard euro. Licentieverlening door Nederlandse ondernemingen uit de agrosector is van zeer gering belang. Behalve voor enkele consumenten-producten is licentieverlening niet erg gebruikelijk voor de agrosector. Daarentegen zijn buitenlandse investeringen wel van groot belang, in het bijzonder voor de voedings- en genot-middelenindustrie (Bijman en Van Berkum, 2002). De jaarlijkse groei van de Nederlandse directe investeringen in de buitenlandse voedings- en genotmiddelenindustrie voor de periode 1984-2000 lag met 12 procent beduidend boven de 8% voor de totale industrie (Sparling, 2002: 20).

Bij buitenlandse investeringen gaat het ondernemingen vaak om het behalen van schaalvoordelen in marketing, R&D en andere ‘hoofdkantoordiensten’ (Van Berkum, 2002). Dus niet het verlagen van de productiekosten per eenheid product – de ‘klassieke’ schaalvoordelen – maar het beter benutten van investeringen in kennis en vaardigheden staat tegenwoordig centraal bij internationale expansie. Deze voordelen worden schaalvoordelen op ondernemingsniveau of *economies of scope* genoemd. Bij *economies of scope* gaat het niet zozeer om het reduceren van de kosten (dus om efficiëntieverbetering), maar om het vergroten van de inkomsten bij gegeven kosten. Het gebruiken van een merknaam en de bijbehorende reputatie voor meer diverse producten valt onder het benutten van *economies of scope* in marketing.

Internationalisering van primaire bedrijven gebeurt vooralsnog op zeer kleine schaal (Silvis et al, 2002). Waarschijnlijk zullen we dit in de toekomst vaker zien, vooral in de tuinbouw. Het is voor tuinders in Nederland steeds belangrijker om hun klanten jaarrond van een breed assortiment producten met continue kwaliteit te voorzien. Omdat buitenlandse producenten niet altijd dezelfde kwaliteit of continuïteit kunnen leveren of omdat contracten hoge kosten van controle en afdwingen meebrengen, zetten Nederlandse tuinders zelf productiebedrijven op in het buitenland.

[7] Streekproducten zijn derhalve ook een voorbeeld van *identity preserved products*.

De ontwikkeling dat primaire bedrijven ook productie in het buitenland hebben wordt semigratie genoemd. Semigratie komt voort uit de wens het bestaande bedrijf in Nederland beter te benutten. Dit geldt vooral als er in Nederland naast productie ook handels- en bewerkings-activiteiten bestaan. Een voorbeeld is de productie van tulpenbollen in Zuid-Frankrijk, om de broeierij in Nederland van bollen te voorzien die eerder bloeien. Ook de wens van de klant om jaarrond dezelfde producten aangeleverd te krijgen, kan reden zijn om in het buitenland aanvullende productie op te zetten. Dit verschijnsel zien we in de voedingstuinbouw, waar Nederlandse ondernemers bedrijven opzetten in bijvoorbeeld Spanje. Vaak gaat het hier om speciale producten, die een hoge toegevoegde waarde hebben, en voor de relatie van producent met afnemer van groot belang zijn. Omdat de producten van de voedingstuinbouw voornamelijk via de supermarkt worden verkocht, en de retail sterk geconcentreerd is, is het voor producenten en handelaren van groot belang hechte relaties op te bouwen met die supermarkt-ondernemingen.

Een voorbeeld zijn de Spaanse activiteiten van de gebroeders Van der Kaay, uit Oostvoorne, die trostomaten onder het label *Red Star* aanbieden. De productie in Nederland en die in Spanje vult elkaar goed aan. Omdat zij zelf hun producten verhandelen (via Red Star Trading), hebben zij belang bij duurzame relaties met hun klanten (de retail). Van der Kaay in het Agrarisch Dagblad (26/1/02): “Als leverancier van merkproducten moet je de schapruimte die hebt zien te behouden.”

Geen semigratie maar wel een vorm van internationalisatie betreft de handelsactiviteiten van Greensprout. Deze handelsonderneming is in gezamenlijke handen van spruitentelersvereniging CTS en The Greenery. Om haar klanten, vooral in de UK, jaarrond van hoge kwaliteit spruiten te kunnen voorzien, gaat Greensprout buiten het Nederlandse seizoen spruiten importeren uit Australië en Zuid Afrika. Op deze manier kan Greensprout jaarrond leveren, en haar kostbare relatie met klanten (de Engelse retail) in stand houden. Deze relatie is van groot belang voor de afzet van spruiten die de CTS telers in Nederlands telen.

De toenemende nadruk op kwaliteit kan ertoe leiden dat verwerkende bedrijven prioriteit geven aan producten van Nederlandse bodem, omdat (a) producenten hier beter geschoold zijn en daardoor hogere kwaliteit kunnen leveren en garanderen, (b) met producenten hier beter afspraken gemaakt kunnen worden (dat wil zeggen dat contracten beter nageleefd worden), en (c) er collectieve instituties bestaan die tot nastreven en controleren van hoge kwaliteit bevorderen. Nu kwaliteitsgaranties door de gehele keten heen steeds belangrijker worden, en afnemers eisen opleggen aan het landbouw-productieproces - bijvoorbeeld Good Agricultural Practice (GAP) - heeft de Nederlandse land- en tuinbouw met zijn hoge kwaliteit van zowel product als productiewijze een concurrentie-voordeel.

Een ontwikkeling ten gunste van nationale en regionale landbouw is de groeiende aandacht voor producten van regionale oorsprong (oftewel streekproducten). Dit betreft een vooralsnog beperkte maar wel groeiende markt. Omdat het product en de geografische herkomst direct gekoppeld zijn, hoeven producenten niet te vrezen dat productie wordt overgeplaatst naar andere landen. De verwerking en verhandeling van streekproducten vereist investeringen die specifiek zijn voor de relatie met de primaire producenten. Om deze reden is het waarschijnlijk dat de verhandeling wordt uitgevoerd door een coöperatie in handen van de producenten (Bijman, 2002).

De conclusie is dat verticale coördinatie tot minder internationale verschuiving van productie zal leiden. Mits de Nederlandse producenten duurzame samenwerkingsrelaties aangaan met hun afnemers, zal de wens van de consument naar hogere kwaliteit en de wens van de retail naar meer speciaalproducten ertoe leiden dat de voortbrenging van land- en tuinbouwproducten in Nederland blijft.

6. Conclusies

Er zijn allerlei trends in de markt voor land- en tuinbouwproducten die vragen om betere afstemming tussen de activiteiten en strategieën van alle partijen in een keten. Optimale afstemming vereist kennis van en ervaring met specifieke partners. Dit betekent dat er steeds minder met anonieme partners zaken worden gedaan. Een relatie kan een duurzame relatie worden als beide partijen relatiespecifieke investeringen doen. Daarmee ontstaat een weder-zijdse afhankelijkheid, omdat voortzetting meer oplevert dan beëindiging.

De Nederlandse land- en tuinbouw kenmerkt zich door het kunnen leveren van hoge kwaliteit, het hebben van hechte netwerkrelaties, en het voortdurende innovatief bezig zijn. Deze eigenschappen passen uitstekend bij de trend naar verticale coördinatie. Bovendien zijn er vele organisaties die kennisuitwisseling en samen-

werking bevorderen. Ook de overheid bevordert via regulerend en faciliterend beleid samenwerking en kennisuitwisseling. Al deze zaken stimuleren een oriëntatie op kwaliteit en innovatie, waarvan gebruik kan worden gemaakt in verticale coördinatie in ketens.

Internationalisatie van de agrosector gaat voort, maar hoeft geen bedreiging voor de primaire productie in te houden. Internationalisatie van de primaire producenten staat zelfs in dienst van verticale coördinatie. Via semigratie weten Nederlandse tuinders hun concurrentiepositie te versterken. Omdat semigratie jaarrond leveren mogelijk maakt, bouwen deze producenten een duurzame relatie met veeleisende klanten op.

Literatuur

Barkema, A. (1993) Reaching Consumers in the Twenty-First Century: The Short Way Around the Barn. *American Journal of Agricultural Economics* 75: 1126-1131.

Berkum, S. van (2002) *Trade and Foreign Direct Investment Patterns: the case of Dutch agribusiness.* Dissertation Eramsus University Rotterdam.

Bijman, J. (2002) *Essays on Co-operatives; governance structure in fruit and vegetable chains.* ERIM (dissertation Eramsus University Rotterdam), Rotterdam.

Bijman, J., en S. van Berkum (2002) Buitenlandse investeringen en de Nederlandse voedings- en genotmiddelenindustrie. *Tijdschrift voor Sociaal-wetenschappelijk onderzoek van de Landbouw* 17(1): 36-50.

Boehlje, M., and L. Schrader (1998) The industrialization of agriculture: Questions of coordination. In: J.S. Royer and R.T. Rogers (eds.) *The Industrialization of Agriculture. Vertical Coordination in the U.S. Food System.* Ashgate, Aldershot: 3-26.

Bonus, H. (1986) The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 142(2): 310-339.

Diederen, P.J.M., en H.L. Jonkers (2002) *Chain and Network Studies.* KLICT, Den Bosch.

Dijk, G. van (1997) *Sterft, gij oude vormen? Coöperatief ondernemerschap op de drempel van de 21e eeuw.* Oratie Universiteit Nijenrode.

Frank, S.D., and D.R. Henderson (1992) Transaction Costs as Determinants of Vertical Coordination in the U.S. Food Industries. *American Journal of Agricultural Economic* 74: 941-950.

Galizzi, G., and L. Venturini (eds.) (1999) *Vertical Relationships and Coordination in the Food System.* Physica-Verlag, Heidelberg.

Mahoney, J.T., and D.A. Crank (1995) Vertical Coordination: The Choice of Organizational Form. In: K.F. Coaldrake et al., (eds.) *New Industries and Strategic Alliances in Agriculture: Concepts and Cases.* Stipes, Champaign, IL: 87-126.

Meulen, H.S. van der (2000) *Circuits in the landbouwvoedselketen; verscheidenheid en samenhang in de productie van vermarkting van rundvlees in Midden-Italië.* Studies van Landbouw en Platteland 29, Wageningen Universiteit, Wageningen.

Nooteboom, B. (1998) *Management van Partnerships. Over allianties tussen bedrijven. Tweede Editie.* Academic Service, Schoonhoven.

Nooteboom, B. (2002) *Vertrouwen. Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*. Academic Service, schoonhoven.

Royer, J.S., and R.T. Rogers (eds.) (1998) *The Industrialization of agriculture. Vertical Coordination in the U.S. Food System*. Ashgate, Aldershot.

Silvis, H.J. et al. (2002) *Schakels in de internationalisering: Nederlands agrariërs in het buitenland*, LEI, Den Haag (te verschijnen).

Sparling, R.P. (2002) Het externe vermogen van Nederland. *Statistisch Bulletin Themanummer Februari 2002*. De Nederlandse Bank, Amsterdam.

Vorst, J.G.A.J. van der (2000) *Effective Food Supply Chains: Generating, Modelling and Evaluating Supply Chain Scenarios*. Academic dissertation, Wageningen University, Wageningen, Netherlands (proefschrift).

Wijnands, J., en H.J. Silvis (red.) (2000) *Onderweg. Concurrentiepositie Nederlandse agrosector.* LEI Rapport 3.00.03, Den Haag.

Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism.* The Free Press, New York.