

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Vormen van economische coöperatie die functioneren

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Robin Vandeweyer

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2011
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Vormen van economische coöperatie die functioneren

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Robin Vandeweyer

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Voorwoord

Aangezien ik een laatstejaarsstudent ben aan de Universiteit Hasselt te Diepenbeek, werd van mij aangenomen een masterproef te vervaardigen over een vooraf bepaald onderwerp. Normaliter duurt een dergelijke eindverhandeling tien maanden maar in mijn geval werd deze periode geminimaliseerd naar zeven maanden. Ik zie deze masterproef dan ook als een mijlpaal in mijn opleiding als master in de Toegepaste Economische Wetenschappen, specifiek in de Innovatie en Ondernemerschap. Aangezien mijn thesis overeenkomt met mijn interesse voor ondernemerschap, werd ik gestimuleerd om een grondig en succesvol werk af te leveren.

Alleen zou dit voor mij onmogelijk geweest zijn. Daardoor heb ik veel steun gekregen van tal van personen die ik hier kort even wil vermelden. Hun inbreng en hulp hebben mijn masterproef meer kleur gegeven.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor Dr. Prof. Ghislain Houben bedanken. Doorheen deze maanden heeft hij me bijgestaan met advies en opbouwende kritiek. Ik kon altijd bij hem terecht met al mijn vragen en heeft mij vaak in de juiste richting gestuurd. Alvast bedankt daarvoor.

Ten tweede zou ik graag mijn respondenten willen bedanken voor het meewerken aan en beantwoorden van mijn interviews. Zij hebben mij een beter inzicht gegeven in de wereld van samenwerkingsverbanden. Specifiek dank ik hiervoor Roelof Visscher, Olivier Lanckriet, Walter van Hulstijn, Rob Roth en Esther Dondergoor. Zij hebben gezorgd voor de meerwaarde die elke masterproef nodig heeft.

Als laatste zou ik nog graag mijn ouders en vriendin willen bedanken voor al hun morele steun. Doorheen deze maanden heb ik zowel goede als slechte momenten gekend. Echter hebben ze altijd in mij geloofd en mij gestimuleerd om steeds beter te presteren.

Tenslotte wil ik u uitnodigen om mijn eindverhandeling te lezen. Hopelijk geef ik u nieuwe inzichten en is het lezen van mijn eindverhandeling leerrijk en plezierig.

Robin Vandeweyer

Samenvatting

Het onderzoek naar vormen van coöperaties die functioneren, heeft geleid tot enkele interessante vaststellingen. Wat volgt is een samenvatting van dit onderzoek. Ook het werkingsproces naar deze vaststellingen en enkele belangrijke literatuurnota's zijn in deze synthese opgenomen.

Het eerste deel van deze masterproef bevat de probleemstelling en methodologie van het onderzoek. In de **probleemstelling** wordt de beweegreden van de masterproef verklaard in combinatie met de centrale onderzoeksvraag, die luidt als volgt:

"Welke variabelen hebben een determinerende invloed op de economische, succesvolle werking van een coöperatie?"

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag, zijn er ter ondersteuning drie deelvragen opgesteld. De eerste deelvraag verwijst naar de juiste definitie van een coöperatie. Hier zijn vaak misverstanden over waardoor dit samenwerkingsverband fout geïnterpreteerd wordt. De tweede deelvraag probeert een reëel beeld te creëren over het profiel van een succesvolle coöperatie en de partners die hierin betrokken zijn. In het antwoord op deze vraag blijkt dat beide een goede 'fit' met elkaar moeten hebben. De derde en laatste deelvraag legt de motieven, voordelen en nadelen van een coöperatie bloot. Deze deelvraag is belangrijk voor het onderzoek. Hierdoor komen zowel de opportuniteiten als de bedreigingen van een coöperatie naar de oppervlakte.

Bij het onderdeel **methodologie** wordt het duidelijk dat er voor een kwalitatief onderzoek gekozen is. Deze keuze is logisch omwille van het feit dat er geen kwantitatieve gegevens opgevraagd zullen worden. Binnen dit kwalitatief onderzoek wordt er gebruikt gemaakt van drie succesvolle cases. Deze worden binnen de masterproef verder verklaard in 'deel 3: onderzoeksresultaten'.

Het tweede deel van de masterproef is de **literatuurstudie**. Er is getracht om een zo goed mogelijk beeld te schetsen over de al bestaande informatie omtrent het onderwerp. Algemene studies over coöperaties zijn bestudeerd waarbij het concept rond dit samenwerkingsverband duidelijk werd. Casestudies waarbij coöperaties te specifiek werden besproken binnen een specifiek sectoronderdeel, zijn bewust niet bestudeerd geweest. Dit zou mijn onderzoek op een negatieve manier beïnvloeden hebben.

De literatuurstudie bestaat uit twee delen. Het eerste deel is het **theoretische kader**. De nadruk ligt op de typologie van de samenwerkingsverbanden gepaard gaande met de voor- en nadelen. Hierbij wordt er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen allianties, coöperaties en joint ventures. Een *alliantie* is een organisatorische vorm van verschillende bedrijven die gebaseerd is op een losse, informele overeenkomst (Bamford, Gomes-Casseres & Robinson, 2003). Een *coöperatie* is een partnerschap tussen twee of meer ondernemingen waarbij getracht wordt de gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren (De Backer & Veugelers, 2001). Deze vorm is duidelijk intensiever dan de alliantie. De *joint venture* is de tegenpool van de coöperatie. Hier worden activiteiten uitgevoerd binnen een aparte structuur waarbij deze losstaat van de hoofdactiviteit. Deze vorm is intensiever, minder flexibel en draagt strengere voorwaarden met zich mee (Gruwez, Kesteloot & Veugelers, 1996).

De grootste voordelen zijn kennis- en ervaringsoverdracht, volume, continuïteit en rendement. De voordelen overlappen ook de motieven om een coöperatie op te richten (Smit et al., 2008; Gulati, 1998). Het grootste nadeel van de coöperanten is het verlies van hun onafhankelijkheid. Dit enige, grote nadeel heeft wel een grote impact op het gedrag van de partner. Bij het minimaliseren van deze bedreiging, kan een coöperatie sneller groeien tot een succesvolle onderneming (Smit et al., 2008).

Het tweede deel van de literatuurstudie behelst het **profiel van de coöperatie**. Dit hoofdstuk is opgedeeld in vier delen, namelijk: geografie, sector, activiteiten en België versus Vlaanderen. Hierdoor wordt het beeld in verband met een coöperatie verruimd. Deze randvariabelen zullen ook een invloed hebben op het succes van de samenwerking. *Op geografisch gebied* wordt het duidelijk dat de start moeilijker verloopt wanneer een coöperatie internationaal getint is. Culturele verschillen moeten gemanaged worden. Dat kost veel tijd en geld terwijl dat meestal ontbreekt. *Op sectoraal gebied* wordt er vooral gewezen naar de dienstensector als de plaats waar coöperaties succesvol zijn. Echter verwerpt het onderzoek deze hypothese. De onderzochte cases bevinden zich alle drie in de industriesector. *De activiteiten* die voornamelijk gevoerd worden binnen een coöperatie, zijn productie en distributie. Deze hypothese wordt wel aangenomen doorheen het onderzoek. *Het onderdeel België versus Vlaanderen* is eerder kleinschalig maar heeft toch enkele verbanden blootgelegd. Hierdoor zijn er regionale verschillen tevoorschijn gekomen die invloed kunnen hebben op landen met zeer uiteenlopende regio's (De Backer & Veugelers, 2001; Veugelers, 1993; Gruwez et al., 1996).

Het derde deel binnen de masterproef zijn de **onderzoeksresultaten**. Hier zijn er verbanden gelegd tussen de verschillende cases. Daardoor zijn er conclusies getrokken in verband met overeenstemming tussen de succesvolle cases of aanbevelingen gedaan mits er geen evenwichtig beeld was. Voor de vergelijking van de cases, worden deze coöperaties kort maar bondig gedefinieerd.

De eerste case die onderzocht is geweest, is *Neerlands Wijnmakerij*. Dit is een alliantie van zestien wijnbouwers die onder leiding staan van Roelof Visscher. Hij is een dominante partner binnen het succesverhaal. Dit is te wijten aan het feit dat hij over vinificatieapparatuur beschikt die anderen niet hebben. Aangezien de alliantie een lossere vorm van samenwerking is, is deze dominantie geen nefaste factor.

De tweede case is *Exellent*. Dit is een Belgische groepering van vakhandelaren in huishoud –en televisietoestellen, computers en mobiele telefoons. Deze coöperatie is opgericht onder leiding van Olivier Lanckriet. Hij is zelf geen partner maar bestuurt de coöperatie van boven af. De coöperatie is vrij groot met ongeveer vierhonderd partners doorheen gans België.

De derde case is vergelijkbaar met de eerste, wanneer er naar de activiteit en sector gekeken wordt. *De Verenigde Achterhoekse Wijnbouwers* zijn een intensieve coöperatie in de buurt van Arnhem. Zij zijn een mix van vier professionele en acht recreatieve wijnbouwers. Ze zijn uniek in het feit dat hun eigen naam niet op het etiket staat. Zij kiezen bewust voor de naam van de coöperatie omdat de naambekendheid daardoor groter wordt. Ze zijn het beste voorbeeld van hoe een coöperatie er het best uit zou zien.

Het vierde en laatste deel van de masterproef zijn de **conclusies en aanbevelingen**. In dit onderdeel wordt een antwoord gegeven op de ondersteunende deelvragen. Hierdoor kan er een beter beeld gevormd worden in welke richting het onderzoek gaat. Na de beantwoording van deze vragen, wordt er een opsomming gegeven van **vijf aanbevelingen**: een externe voortrekker, de juiste 'klik', voorafgaand onderzoek, adviseurs en investeerders verbinden aan de coöperatie en aandacht voor corporate governance. Deze eventuele maatregelen zorgen ervoor dat het succesbereik van de coöperatie toeneemt. Uiteindelijk zijn er drie determinerende factoren (voortrekker, positieve motieven en overeenstemming van de coöperatie –en partnerprofielen) vastgesteld die succes verzekeren. Mits het in acht nemen van deze factoren in combinatie met de vijf aanbevelingen, kan dergelijke coöperatie gezien worden als een economisch, succesvol functionerend samenwerkingsverband.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen

Lijst van figuren

Lijst van grafieken

Deel 1: probleemstelling en methodologie..... 1

1. Probleemstelling 3

1.1. Centrale onderzoeksvraag 3

1.1.1. Verantwoording van deze keuze 3

1.2. Deelvragen..... 4

1.2.1. Eerste deelvraag 4

1.2.2. Tweede deelvraag 5

1.2.3. Derde deelvraag..... 7

2. Onderzoekopzet..... 8

2.1. Kwalitatief onderzoek 9

2.2. Casestudies.....11

Deel 2: literatuurstudie..... 13

1. Theoretisch kader..... 15

1.1. Definitie15

1.1.1. Alliantie.....15

1.1.2. Coöperatie.....17

1.1.3. Coöperatie versus joint venture.....18

1.1.4.	Alternatieven voor een alliantie	22
1.2.	Vormen van coöperatie	25
1.2.1.	Aard van bedrijfsactiviteiten	25
1.2.2.	Multilaterale vormen	28
1.3.	Voor –en nadelen verbonden aan een coöperatie	33
1.3.1.	Voordelen.....	33
1.3.2.	Motieven	35
1.3.3.	Waardevolle maatregelen	36
1.3.4.	Nadelen.....	40
1.3.5.	Valkuilen	40
1.3.6.	Maatregelen om valkuilen te voorkomen.....	42
1.4.	Start en einde van een coöperatie	47
1.4.1.	Start.....	47
1.4.2.	Einde	48
2.	Profiel van een coöperatie.....	51
2.1.	Geografisch	51
2.1.1.	Internationaal	52
2.1.2.	Nationaal.....	53
2.2.	Sector	54
2.2.1.	Industrie versus diensten	55
2.2.2.	Sectoraal profiel	57
2.3.	Activiteiten en organisatievorm.....	59
2.3.1.	Activiteiten	59
2.3.2.	Organisatievormen	60
2.4.	België versus Vlaanderen	61
2.4.1.	Vier fenomenen.....	61
2.4.2.	Verschillen.....	62
Deel 3:	onderzoeksresultaten	63
1.	Casestudies	65
1.1.	Neerlands Wijnmakerij.....	65
1.1.1.	Kenmerken van de wijngaard.....	65
1.1.2.	Kenmerken van de alliantie.....	66

1.1.3.	Coöperatie binnen de alliantie	66
1.1.4.	Samenwerking met de klanten	68
1.2.	Exellent	69
1.2.1.	Historiek van Exellent	69
1.2.2.	Kenmerken van de coöperatie	70
1.2.3.	Uniek concept van de coöperatie	71
1.2.4.	Samenwerking met diverse bedrijven.....	72
1.2.5.	Bevraging van partners binnen de coöperatie.....	73
1.3.	Achterhoekse Wijnbouwers.....	74
1.3.1.	Historiek van de Achterhoek	74
1.3.2.	Oorzaak van het ontstaan van de coöperatie.....	74
1.3.3.	Coöperatie in de Achterhoek	76
1.3.4.	Samenwerkingsverbanden binnen de coöperatie.....	77
1.3.5.	Bevraging van partners binnen de coöperatie.....	77
2.	Verbanden tussen de cases	79
2.1.	Alliantie of coöperatie?.....	80
2.1.1.	Alliantie, coöperatie of joint venture?	80
2.1.2.	Coördinatie, samenwerking of joint venture?.....	81
2.1.3.	Voorafgaand onderzoek.....	82
2.2.	Vorm van samenwerking.....	83
2.2.1.	Sociologisch en economisch onderscheid	83
2.2.2.	Juridisch onderscheid	83
2.2.3.	Multilaterale vormen	84
2.3.	Voor –en nadelen.....	87
2.3.1.	Economische, strategische en persoonlijke voordelen.....	87
2.3.2.	Motieven	89
2.3.3.	Nadelen.....	91
2.4.	Partners.....	93
2.4.1.	Aantal partners – geografie – sector – activiteiten	93
2.4.2.	Partnercriteria	94
2.4.3.	Corporate governance.....	97
2.4.4.	Partnerschap binnen de coöperatie	99
2.4.5.	Adviseurs en investeerders betrokken bij de coöperatie..	101
2.4.6.	Dominante voortrekker	103

Deel 4: conclusies en aanbevelingen	107
1. Inleiding.....	109
2. Ondersteunende deelvragen.....	109
2.1. Wat betekent het begrip 'coöperatie'?.....	109
2.2. Coöperatie versus partner	111
2.2.1. Hoe een succesvolle coöperatie eruit moet zien?	112
2.2.2. De karakteristieken van de ideale partner.....	114
2.3. Motieven, voordelen en nadelen.....	115
2.3.1. Volume, continuïteit, rendement en kwaliteit	115
2.3.2. Het delen van kennis en uitwisselen van ervaringen	116
2.3.3. Verlies van onafhankelijkheid	117
3. Aanbevelingen waarmee kans op succes stijgt.....	119
3.1. Externe voortrekker	119
3.2. De juiste 'klik'.....	119
3.3. Voorafgaand onderzoek	120
3.4. Adviseur en investeerders verbinden aan de coöperatie	120
3.5. Aandacht voor corporate governance.....	121
4. Determinerende factoren	123
Deel 5: lijst van geraadpleegde werken	125
1. Wetenschappelijke artikelen	127
2. Boeken	130
3. Internetbronnen.....	132
4. Video's	133
5. Krantenartikelen	133

Lijst van tabellen

Tabel 1: sociologisch onderscheid van de coöperatie	26
Tabel 2: motieven naargelang belang	35
Tabel 3: sectorale kenmerken van coöperaties	55
Tabel 4: industriecoöperaties versus dienstencoöperaties	55
Tabel 5: kenmerken van Belgische en Vlaamse allianties	62
Tabel 6: de partners van het Hof van Twente	67
Tabel 7: partners van de Achterhoek	75
Tabel 8: karakteristieken van de cases	93
Tabel 9: karakteristieken van succesvolle coöperatie	112
Tabel 10: positieve en negatieve factoren	115

Lijst van figuren

Figuur 1: typologie van een alliantie	15
Figuur 2: soorten samenwerking binnen de coöperatie	20
Figuur 3: alternatieven voor een strategische alliantie	22
Figuur 4: samenwerkingsvormen naargelang de intensiteit	23
Figuur 5: coöperatie naargelang de aard van de bedrijfsactiviteit	25
Figuur 6: verschillende multilaterale vormen	28
Figuur 7: Ansoff-matrix	37
Figuur 8: netwerk van Starbucks	39
Figuur 9: de geografische opsplitsing van partners	52
Figuur 10: activiteiten in percentages	59
Figuur 11: coöperatie Hof van Twente	67
Figuur 12: typologie van Exellent	70
Figuur 13: uniek bestelsysteem van Exellent	71

Lijst van grafieken

Grafiek 1: intensiteit van de samenwerking	20
Grafiek 2: alternatieven naargelang voorkeur	22
Grafiek 3: transitie tussen multilaterale vormen	29
Grafiek 4: partnercriteria	44
Grafiek 5: samenwerkingswijze doorheen industrie en diensten	56
Grafiek 6: sectorale verdeling van coöperatie - industrie	57
Grafiek 7: sectorale verdeling van coöperaties - diensten	58
Grafiek 8: O&O ten opzichte van coördinatie-samenwerking-JV	60
Grafiek 9: typologie op basis van intensiteit en samenhang	110

Deel 1: probleemstelling **en methodologie**

1. Probleemstelling

1.1. Centrale onderzoeksvraag

Het doel van deze masterproef is nagaan welke variabelen er in acht genomen moeten worden wanneer een coöperatie wordt aangegaan. Aangezien de literatuur ons al duidelijk maakt dat er vele variabelen zijn die invloed hebben op het succesbereik, is het van cruciaal belang om te bepalen welke variabelen een determinerende invloed hebben en welke niet.

De onderzoeksvraag kan dus als volgt geformuleerd worden:

‘Welke variabelen hebben een determinerende invloed op de economische, succesvolle werking van een coöperatie?’

1.1.1. Verantwoording van deze keuze

Coöperaties zijn sterker aanwezig binnen de arbeidsmarkt dan verwacht. Er zijn **samenwerkingsverbanden tussen wereldwijde bedrijven** die bij iedereen bekend zijn. Zo heeft Philips een samenwerking met Douwe Egberts. Het product dat zij samen vervaardigen is Senseo. Heineken en Krups hebben gezamenlijk de Beertender ontwikkeld en op de markt gebracht. In 2000 was er sprake van 36.000 allianties en 42.000 fusies en overnames. “Coöperatievorming is geen op zichzelf staande trend, maar wortelt in een bredere verandering van de economie.” (De Man, 2006, p. 20). Echter zijn niet alle coöperaties succesvol. Verschillende oorzaken van de beëindiging komen aan de oppervlakte. Daardoor is het doel van de onderzoeksvraag om te bepalen welke maatregelen er binnen **succesvolle coöperatie** gehanteerd worden. Hierdoor kan er een inzicht verworven worden binnen het succesbereik van samenwerkingsverbanden. Om dan coöperaties die opstarten de correcte informatie te geven die nodig is om de continuïteit van de samenwerking te garanderen.

1.2. Deelvragen

Deze masterproef tracht, met behulp van deelvragen, de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag zo optimaal mogelijk te ondersteunen. De onderstaande deelvragen zijn doelgericht opgesteld en gaan dieper in op verschillende aspecten van de onderzoeksvraag. Ze dienen als referentiepunt bij de uitwerking van de literatuurstudie en bij het bepalen van de succesvolle variabelen die een coöperatie nodig heeft.

1.2.1. Eerste deelvraag

Wat betekent het begrip 'coöperatie'?

Het is van groot belang dat een coöperatie gezien wordt als een veelomvattend geheel. Het is daarom ook moeilijk om hiervan een eenduidige en eenvoudige definitie te geven.

"Een vereniging die zich ten doel stelt in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien door met hen overeenstemming te sluiten in het bedrijf dat zij te dien einde ten behoeve van haar leden uitoefent of doet uitoefenen. De statuten kunnen de vereniging veroorloven soortgelijke overeenkomsten met derde te sluiten, doch dit mag niet in een zodanige mate geschieden dat de overeenkomsten met de leden voor het bedrijf slechts van ondergeschikte betekenis zijn." (Wettelijke definitie, artikel 53, tweede lid, boek 2, BW)

"Vereniging van zelfstandige ondernemers uit eenzelfde bedrijfssector – Samenwerking" (Van Dale, handwoordenboek Hedendaags Nederlands, Van Sterkenburg, Tweede druk, 2001)

Aan de hand van de literatuurstudie blijkt dat er wel steeds enkele kernwoorden terugkomen zoals 'vereniging' en 'zelfstandige ondernemers'. Toch is het aanbevolen om via het onderzoek een heldere en juiste definitie te kunnen geven van een coöperatie.

1.2.2. Tweede deelvraag

Wat is het profiel van zowel de coöperatie zelf als van de bedrijven die hierin betrokken zijn? (naargelang vorm, geografie, sector, activiteiten)

i. Vorm

Een coöperatie kan verschillende vormen aannemen naargelang het profiel dat gewenst is voor alle betrokken partijen. Volgens Galle (1994) kunnen drie soorten coöperatievormen van elkaar onderscheiden worden. Ten eerste is er de consumentencoöperatie waarbij enkel consumenten lid zijn van het samenwerkingsverband. Zij starten de coöperatie op met als doel goederen en diensten te verkrijgen tegen gunstige voorwaarden. Ten tweede zijn er de werknemersproductiecoöperaties. Deze samenwerking sluit arbeidsovereenkomsten met zijn leden, namelijk werknemers. In ruil voor deze toezegging, verkrijgen de werknemers bescherming in verband met bepaalde praktijken die in lijn liggen met hun beroep/werk. Als laatste is er de ondernemerscoöperatie. Dit samenwerkingsverband zal in deze masterproef bestudeert en verduidelijkt worden. De coöperatie verricht diensten ten behoeve van de bedrijven van de aangesloten leden waaronder vooral ondernemers. Echter zijn er verschillende vormen van samenwerking in het algemeen mogelijk. Buiten coöperatie, dat gezien kan worden als een onderdeel van een strategische alliantie, zijn er ook andere vormen. Joint venture, fusies en overnames zijn de bekendste. Het in acht nemen van het gebruik van welke vorm er gebruikt wordt en welke voordelen deze met zich meebrengt, zal essentieel zijn om op deze deelvraag te antwoorden. Deze drie vormen van coöperatie wordt ook door Schoone (2002) bevestigd.

Buiten dit type vormen zijn er ook nog **multilaterale, coöperatieve vormen**. Volgens Varamäki en Vesalainen (2003) zijn deze vooral van toepassing op kleine – en middelgrote ondernemingen. Er worden vijf verschillende soorten beschreven waarvan ieder unieke kenmerken bevat. Ook hier kan er eventueel een determinerende factor aanwezig zijn die invloed heeft op het succesbereik.

ii. Sector

Kenmerken van ondernemingen verschillen van sector tot sector. Hierdoor moet er rekening gehouden worden met de veronderstelling dat bepaalde coöperaties makkelijker te voltooien zijn in een bepaalde sector ten opzichte van andere sectoren. Het doel is op zoek te gaan waarom de land- en tuinbouwsector en elektronicasector, onderdeel van de industriesector, meerdere coöperaties bevatten die succesvol zijn ten opzichte van andere sectoren. Het verschil tussen de **industriese sector en dienstensector** zal hierbij onderzocht worden (De Backer & Veugelers, 2001).

iii. Geografisch

Het succes van de coöperatie wordt ook beïnvloedt door de geografische ligging en spreiding van het samenwerkingsverband en de betrokken partners. Volgens De Backer et al. (2001) zijn er grote verschillen tussen **nationale en internationale** allianties. Ongeveer 50 procent van alle allianties zijn blokoverschrijdend d.i. wanneer partners van de coöperatie niet enkel deel uitmaken van de EG-landen. 25 procent zijn coöperaties waarvan de leden enkel uit de EG-landen komen en de resterende 25 procent zijn nationale allianties. Exellent en de Achterhoekse wijnbouwers zijn voornamelijk coöperaties op nationaal niveau. Door middel van het onderzoek kan er bestudeerd worden of dit voordelig is om een succesvolle coöperatie op te starten en te behouden (De Backer et al., 2001, Narula, 1998, Miotti & Sachwald, 2001).

iv. Economisch

Bij dit kenmerk kan verduidelijkt worden wat het belang is van de coöperatie en de leden hiervan op zowel de binnenlandse als buitenlandse economie. Onder het economische deel worden de **activiteiten** in zijn geheel bekeken. De nadruk op de verschillende producten die geproduceerd worden of de verschillen in de core business, kunnen een bepalende factor zijn bij het oprichten van een coöperatie. Hierbij zal er vooral gekeken worden naar het onderscheid tussen productie & distributie versus onderzoek & ontwikkeling. Zo zal er toch getracht worden om een duidelijk beeld te geven over de economische weerspiegeling van de succesvolle coöperaties (De Backer et al., 2001).

1.2.3. Derde deelvraag

Hoe komen coöperaties tot stand; wat zijn hun voordelen en wat zijn de weerstanden die op deze samenwerkingsverbanden inspelen?

Belangrijk bij het opstarten van een coöperatie is de reden waarom dit gebeurt. Dit kan om verschillende redenen gebeuren maar niet alle redenen zijn efficiënt en effectief om een samenwerking met een andere onderneming/ondernemer op te richten. Onderzoek zal uitwijzen **welke redenen** de doorslag geven om eventueel een succesvolle samenwerking te beogen (Sleuwaegen, 2000, in De Backer et al., 2001 & Bamford et al, 2003).

Uit de literatuur blijkt dat er ieder jaar vele coöperaties tot stand komen. Dit zal niet gebeuren wanneer er geen wederzijdse **voordelen** aan deze samenwerking verbonden zijn. Welke zijn echter deze voordelen en is dit een belangrijke drijfveer om zo een 'partnership' aan te gaan (Smit, Kortstee, Jukema, Meijaard & Warmink., 2008 & Bamford et al., 2003)?

Het feit dat de centrale onderzoeksvraag een duidelijke vraag is naar de succesfactoren die ervoor zorgen dat de coöperatie werkt, wil zeggen dat er veel **weerstanden** zijn die er voor zorgen dat het moeilijk is om een samenwerking staande te houden. Wat zijn de oorzaken van dit falen? Kunnen deze weerstanden naar waarde geschat worden en hoe moeten ondernemers met deze bedreigingen omgaan? Door het antwoorden op deze twee substantiële vragen kan het voorbereidingsschema van de coöperatie aangepast worden, rekening houdende met de weerstanden en hoe zij erop moeten reageren.(Smit et al.,2008 & Bamford et al., 2003).

2. Onderzoekopzet

Het onderzoek wenst een concreet beeld te scheppen van de sleutelvariabelen die nodig zijn om een succesvolle en langdurige coöperatie op te richten. Zoals aangegeven in de deelvragen wordt er eerst getracht om een brede omschrijving van het begrip coöperatie te geven. Vervolgens wordt het profiel bestudeerd van de coöperatie en eventuele succesfactoren. Er wordt ook aandacht verleend aan de voor- en nadelen, redenen van oprichting en weerstanden van de coöperatie.

Het eerste deel van het onderzoek behelst **de literatuurstudie**. Deze heeft als doel het onderzoek te onderbouwen door de bestudering van de bestaande kennis in verband met de problematiek. De literatuur wordt gezocht aan de hand van de vooropgestelde deelvragen. Hier wordt getracht een definitie te geven van coöperatieve samenwerkingen en de voor- en nadelen die hieraan gekoppeld zijn. De wetenschappelijke artikelen worden gezocht met behulp van **elektronische databanken** ter beschikking gesteld door de bibliotheek van de Universiteit Hasselt. Indien de literatuurverslagen geen volledig antwoord bieden, wordt er gebruik gemaakt van internetwebsites om de meest recente informatie te kunnen gebruiken in het onderzoek. Aan informatie afkomstig uit publicaties, gepubliceerd op de website van de onderzochte instanties, wordt extra aandacht verleend en zal dus onderworpen worden aan een kritischer oog.

Het tweede deel van het onderzoek omvat de uitwerking van de **praktijkstudies** van de Achterhoekse Wijnbouwers, Neerlands Wijnmakerij en de groepering Exellent. Door middel van een driedaagse uitstap, zijn er interviews in Arnhem en in Enschede afgenomen om de wijncoöperaties beter te begrijpen. Hierdoor kunnen er hopelijk significante conclusies getrokken worden die hulp kunnen bieden bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag en eventuele deelvragen. Ook is er met de topmanagers van Exellent gepraat in verband met het doel van de groepering en hoe deze tot stand is gekomen. Eventuele interviews en enquêtes bij de regionale elektrohandelaar zijn ook gebeurd om zo ook hun mening op een efficiënte manier te kunnen waarderen. Zij zijn echter ook lid van de groepering waardoor hun mening ook een waarde heeft.

Ten slotte is het doel van deze masterproef om de sleutelvariabelen te kunnen onderscheiden van de gewone variabelen om een succesvolle coöperatie op te starten. Hiermee zal deze masterproef proberen een hulpmiddel te zijn voor ondernemers die een coöperatie willen beginnen. Er kan dan rekening gehouden worden met de ondergane studie en eventueel ervoor zorgen dat deze sleutelvariabelen toegepast worden.

2.1. Kwalitatief onderzoek

De drie praktijkstudies die gebruikt zullen worden om gegevens te verzamelen, zijn het best te meten via het afnemen van verschillende soorten interviews. Hierdoor zal het **onderzoek van kwalitatieve aard** zijn omwille van het feit dat het probleem vooral diepgaande vragen omvat en daardoor kwalitatieve gegevens verzameld moeten worden. Volgens Reulink & Lindeman (2005, p.3) is de korte beschrijving van een kwalitatief onderzoek: "een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren".

Bij de keuze van het type van onderzoek, is er een afweging nodig van de voor- en nadelen. Belangrijk hierbij is om rekening te houden met de praktijkstudies die voor dit onderzoek gelden. Philipsen et al. (2004) heeft een lijst opgesteld van de belangrijkste voor- en nadelen in verband met het gebruik van een kwalitatief onderzoek

Voordelen:

- methodiek die beter in staat is om factoren op te sporen die onder de oppervlakte liggen;
- het kader waarbinnen het onderzoek gebeurd is minder afgelijnd, de respondenten bepalen voor een deel mee wat naar boven komt en in welke richting de gegevens gaan. Het laat de respondenten toe hun eigen woorden te gebruiken;
- er wordt veel data geput uit individuele respondenten. Het kan hypothesen en nieuwe inzichten opleveren die "getest" kunnen worden met kwantitatieve methoden.

Nadelen:

- het kost meestal meer tijd;
- het vergt een grotere en specifieke ervaring, kennis van zaken en persoonlijke inzet van de onderzoeker in alle fasen van het onderzoek;
- het is minder geschikt als controle-instrument.

Echter vermeldt Philipsen et al. (2004) wel dat de voor- en nadelen van het kwalitatief onderzoek niet op zich staan. Veel hangt af van de onderzoeker en de ruimte die er wordt gelaten voor de respondent om zijn mening te geven. Dit wordt ook bevestigd door Sekaran & Bougie (2007).

Het kwalitatief onderzoek biedt volgens Ruelink et al. (2005) enkele dataverzamelmethode(n) die van toepassing kunnen zijn op de praktijkstudies die doorheen dit onderzoek bestudeerd zullen worden. Ten eerste is er de **participerende observatie** waarbij de onderzoeker ter plaatste informatie inwint en deelneemt aan de dagelijkse praktijken. Dit is zeker het geval voor de praktijkstudie van de Arnhemse wijnbouwers. Ten tweede zijn er **interviews** die afgenomen zullen worden bij de beide praktijkstudies. Deze interviews zullen van semigestructureerde aard zijn, d.w.z. dat er enkele vragen op voorhand vastgelegd zullen worden maar dat er ruimte is voor verandering en creativiteit gedurende het verloop van het feitelijke interview. Hierdoor wordt er meer vrijheid gegeven aan de respondent waardoor er een grotere kans is op een rechtvaardig antwoord.

2.2. Casestudies

Volgens Hutjes, J.M. & Van Buuren, J.A. (1996) is een **gevalsbeschrijving** (case study in het Engels) een langdurig en diepgaand onderzoek. Hierdoor kan er veel informatie vergaard worden over een bepaald fenomeen. Er zijn enkele technieken die bij de gevalsbeschrijving toegepast worden zoals persoonlijke interviews, directe observaties, psychometrische testen en data uit archieven. Via dit onderzoek naar het antwoord op de centrale onderzoeksvraag en deelvragen, zal er vooral gebruik gemaakt worden van persoonlijke interviews, zoals hierboven als vermeld werd. Echter is het van groot belang om zowel de voor- en nadelen te kennen van deze methode. Hierbij wordt er ook best rekening gehouden met dit onderzoek, om te weten te komen of case study een goede methode is om de nodige informatie te verzamelen.

De **voordelen** die verbonden zijn aan de gevalsbeschrijving zijn vooral het feit dat er via deze methode veel informatie verkrijgbaar is. Het is zeker en vast een effectieve manier om specifieke gevallen te onderzoeken op een diepgaande wijze. De uitkomst na het onderzoek is vaak dat er nieuwe ideeën en resultaten gegenereerd kunnen worden. Nog belangrijk voor het onderzoek is om rekening te houden met de mogelijke nadelen van deze methode. Confounding, het geval wanneer er slechts één praktijkstudie wordt bestudeerd, kan bij dit onderzoek alvast niet het geval zijn. Aangezien ook de case van Exellent onderzocht zal worden, kan met dit mogelijke nadeel uitsluiten. Het tweede grote nadeel dat verbonden is aan een case study is de gevoeligheid voor 'observer bias'. Op het moment dat de onderzoek teveel invloed heeft gedurende de interviews, kan dit zorgen voor een afwijking van de resultaten. Hierdoor zal het belangrijk zijn om de interviews op een zeer gestructureerde manier samen te stellen waardoor vertekeningen geen invloed kunnen hebben. Echter zal er toch gepeild worden naar persoonlijke meningen zoals al eerder vermeld werd bij het onderdeel van 'kwalitatief onderzoek' (Hutjes et al., 1996; Sekaran et al., 2007).

Er kan dus geconcludeerd worden dat voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag, het kwalitatief onderzoek de meest efficiënte manier is om bepaalde resultaten te verkrijgen. Case study, als onderdeel van het kwalitatief onderzoek, waarbij vooral interviews worden afgenomen, is ook de meest effectieve manier om de nodige gegevens te verzamelen die van belang zijn voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

Deel 2: literatuurstudie

1. Theoretisch kader

1.1. Definitie

1.1.1. Alliantie

Figuur 1: typologie van een alliantie



Bron: eigen onderzoek (z.d.)

De bovenstaande grafiek geeft de onderverdeling weer van een alliantie. Om deze begrippen beter te begrijpen, worden enkele **definities** weergegeven over hoe een (strategische) alliantie bekeken moet worden.

i. Alliantie - Algemeen

"An alliance is any governance structure to manage an incomplete contract between separate firms and in which each partner has limited control" (Gomes-Casseres, 2003).

"Een alliantie is een relatie tussen verschillende bedrijven die bestaan uit een gezamenlijke bijdrage en gedeelde eigendom en zeggenschap. Het is een organisatorische vorm tussen een volledige overname en een losse relatie gebaseerd op een informele overeenkomst."(Bamford et al., 2003, p.20).

Een alliantie kan echter nog onderverdeeld worden in twee groepen. Ten eerste is er een project alliantie. Deze alliantie heeft een vrij korte levensduur waarbij het samenwerkingsverband enkel wordt aangegaan om één bepaald project te vervolledigen. Hier zijn minder risico's aan verbonden maar is natuurlijk meer beperkt in het bepalen van enig strategisch voordeel. Ten tweede is er een strategische alliantie waarbij de samenwerking op lange termijn loopt. Partners gaan de handen in elkaar slaan om op lange termijn strategisch sterk te staan (Chao-Duivis, M.A.B., Janssen, J.G.J., & Vranken, J.B.M., 2010).

ii. Strategische alliantie

“Onder een strategische alliantie wordt een afspraak tussen twee of meer bedrijven verstaan die erop gericht is om de marktpositie van die bedrijven te verstevigen. Hierbij worden kennis en vaardigheden uitgewisseld, maar soms ook kapitaal, technologie of personeel. De intensiteit van de samenwerking, de machtsverhoudingen, duur en de investeringen die ermee gemoeid gaan kunnen per alliantie sterk verschillen” (Dittrich, 2005).

Een strategische alliantie is het overkoepelend orgaan voor een coöperatie. Zo verklaart Dittrich (2005) ook dat de intensiteit van samenwerking, machtsverhoudingen en de investeringen verschillen per alliantie. Hiermee wordt er gewezen op de onderverdelingen van een strategische alliantie; een coöperatie en een joint venture.

Spekman (1998) concludeert dat er twee types zijn binnen de alliantie; offensieve en defensieve allianties. Offensieve allianties richten zich op het creëren van markten, anticiperen op politieke ontwikkelingen, concurrentiestrijd aangaan met andere bedrijven en definiëren of vastleggen van industriestandaards. Terwijl defensieve allianties meer gericht zijn op het verdedigen van de marktpositie, aanschaffen van nieuwe technologieën, het bereiken van schaalvoordelen en delen van het financiële risico. Beide types hebben wel twee gemeenschappelijke doelen die de strategische alliantie op een perfecte manier beschrijven. Het doel van de alliantie is om leerprocessen te versnellen en transactiekosten te verlagen (Dittrich, 2005).

1.1.2. Coöperatie

Een coöperatie kan gezien worden als een ruim begrip waarbij er verschillende definities geformuleerd kunnen worden aan de hand van verschillende uitgangspunten. Hieronder zijn er enkele omschrijvingen gemaakt die een beter beeld geven van hoe een coöperatie, in context tot onze centrale onderzoeksvraag, kan gezien worden.

“Vereniging van personen die bevordering van de stoffelijke belangen van de leden ten doel heeft” (Encyclopedia – Nederlandstalig, 2001)

“Vereniging van zelfstandige ondernemers uit eenzelfde bedrijfssector ter behartiging van hun zakelijke belangen” (Veugelers, 1993)

“Vereniging van zelfstandige ondernemers uit eenzelfde bedrijfssector – Samenwerking” (Van Dale, handwoordenboek Hedendaags Nederlands, Van Sterkenburg, Tweede druk, 2001)

“Een vereniging die zich ten doel stelt in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien door met hen overeenstemming te sluiten in het bedrijf dat zij te dien einde ten behoeve van haar leden uitoefent of doet uitoefenen. De statuten kunnen de vereniging veroorloven soortgelijke overeenkomsten met derde te sluiten, doch dit mag niet in een zodanige mate geschieden dat de overeenkomsten met de leden voor het bedrijf slechts van ondergeschikte betekenis zijn.” (Wettelijke definitie, artikel 53, tweede lid, boek 2, BW)

“Samenwerking tussen verschillende ondernemingen over een bepaald economisch gebied (geografische of product-markt) en met gemeenschappelijk vastgelegde doeleinden” (Gruwez, Kesteloot, & Veugelers, 1996).

“Een samenwerking tussen twee of meerdere ondernemingen die hun middelen verenigen om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken (De Backer et al., 2001).

“Een coöperatie is een vrijwillige contractuele organisatie van personen die wederzijdse eigendomsbelangen hebben om zo zichzelf van stoffelijk voordeel te voorzien op een niet-winstgevende basis.” (Galle, 1994).

Er kan via deze zeven definities duidelijk geconcludeerd worden dat bepaalde woorden en/of woordgroepen herhaaldelijk terugkomen. Zo bevatten alle definities het woord: '**vereniging**'. Een vereniging is een groepering gevormd door een aaneensluiting van personen ter bevordering van een gemeenschappelijk belang. In deze definitie wordt het duidelijk dat het gemeenschappelijke belang centraal staat en dit is ook te merken aan de definities van een coöperatie. In enkele definities komt ook 'zelfstandige ondernemers' voor waardoor ervan uitgegaan wordt dat de personen binnen de coöperatie ervoor al een onderneming hadden. Hierbij wordt verondersteld dat het bedrijven zijn die gaan samenwerken en geen natuurlijke personen. Zij zijn natuurlijk wel het uithangbord van hun firma en daardoor ook onmisbaar om de coöperatie op een effectieve manier te laten werken.

In de laatste definitie van Galle (1994) staat op het einde van de zin 'op niet-winstgevende basis'. Hiermee wordt de nadruk gelegd op het feit dat het doel van de coöperatie niet ligt bij het uitkeren van de winst maar wel op het leveren van producten en diensten tegen een verlaagde prijs.

1.1.3. Coöperatie versus joint venture

Onder samenwerkingsverbanden, of strategische allianties, kunnen er **drie organisatievormen** onderscheiden worden. Deze worden geplaatst op een schaal waarbij de ene kant gekenmerkt wordt door een eenvoudige en losse vorm van samenwerking. Het andere uiteinde bestaat uit partnerschappen die gekenmerkt worden door een formele, eigen structuur (Hergert & Morris, 1988). Via grafiek drie is er een duidelijke weergave over het feit dat zowel coördinatie als samenwerking onderdeel zijn van een coöperatie. Zij verschillen enkel in mate van de formalisatie van de samenwerking.

Deze organisatievormen komen terug in 'Hoofdstuk 2: profiel van een coöperatie, deel 2.3. Activiteiten en organisatievormen'.

i. Coördinatie

Ten eerste is er de coördinatievorm waarbij geen specifieke infrastructuur wordt opgericht. De activiteiten worden door de partners apart uitgevoerd binnen hun eigen onderneming. "De alliantie tussen Janssen Pharmaceutica en het REGA-instituut van de K.U.Leuven, waarbij Janssen Pharmaceutica nieuwe moleculen om de vermenigvuldiging van het Aidsvirus af te remmen ter beschikking stelt van het REGA-instituut die ze vervolgens test en waarbij de resultaten samen worden bekendgemaakt, is een voorbeeld van een mogelijke coördinatie van activiteiten" (Gruwez et al., 1996, p.5). Deze organisatievorm kan het best gedefinieerd worden als een alliantie (eigen onderzoek, z.d.).

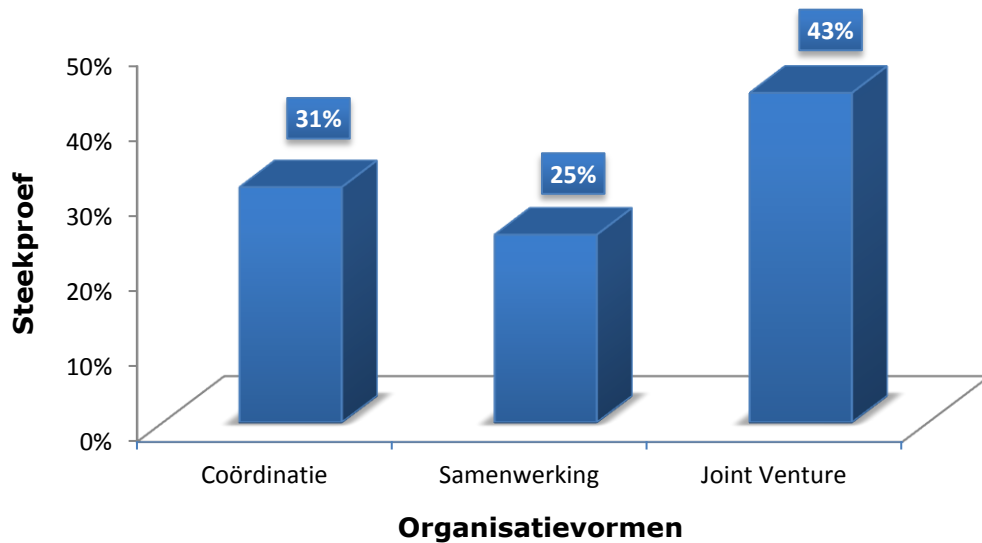
ii. Samenwerking

Ten tweede is er de samenwerking, de meest gematigde vorm van de drie organisatievormen. Hierbij worden de activiteiten samen ondernomen binnen de bestaande fysische infrastructuur van de partners. "Solvay en Upjohn by. starten in 1991 een commerciële alliantie voor de wereldwijde verkoop van twee geneesmiddelen tegen depressie waarbij de vertegenwoordigers van beide bedrijven binnen de bestaande structuren van het eigen bedrijf ook het product van de partner verkopen"(Gruwez et al., 1996, p.5). Deze organisatievorm kan het best gedefinieerd worden als een coöperatie (eigen onderzoek, z.d.).

iii. Joint Venture

Als laatste organisatievorm is er de joint venture waarbij activiteiten worden uitgevoerd binnen een aparte structuur. Deze vorm is intenser, minder flexibel en draagt strengere voorwaarden met zich mee. Belangrijk als toekomstige partner is om te bepalen welke richting in toekomst gekozen zal worden. Hierdoor kan de juiste organisatievorm gekozen worden die bepalend zal zijn voor het succesvol functioneren van de coöperatie. De coöperatie zelf valt eerder onder de twee eerste organisatievormen. Dit kan zowel de coördinerende als de samenwerkingsvorm zijn (Gruwez et al., 1996). Deze organisatievorm spreekt voor zich en wordt het best gedefinieerd als een joint venture (eigen onderzoek, z.d.).

Grafiek 1: intensiteit van de samenwerking



Bron: Gruwez et al.(1996)

Gruwez et al. (1996) heeft via een steekproef geconcludeerd dat de joint venture, de grootste organisatievorm is. Samenwerking, dat gezien kan worden als de organisatievorm van een coöperatie, wordt het minst toegepast. Coördinerende processen worden hoofdzakelijk gevoerd binnen allianties. 31 procent van de samenwerkingsverbanden kiest hiervoor. Echter behoort coördinatie volgens Gruwez et al. (1996) ook gedeeltelijk tot de coöperatie. Daarom mag de volgende grafiek geconcludeerd worden.

Figuur 2: soorten samenwerking binnen de coöperatie



Bron: eigen onderzoek (z.d.)

Volgens Doz & Hamel (1998) zijn er **vijf belangrijke verschillen** tussen een coöperatie en een joint venture.

1. Coöperaties staan centraler tot de bedrijfsstrategie dan joint ventures

Joint ventures zijn enkel een klein deel van de bedrijfsstrategie omdat deze ondernemingsactiviteiten los van het hoofdbedrijf staan. Hierdoor worden ze beduidend minder gebruikt voor het bereiken van nieuwe markten en technologieën.

2. Coöperaties vergelijken minder de inbreng van de verschillende partners

Coöperaties worden vooral opgezet voor het verminderen van onzekerheid en het versterken van de concurrentiepositie. Joint ventures gaan eerder een combinatie trachten te maken tussen de verschillende kennisbronnen van de aangesloten partners.

3. Coöperaties zijn meestal multilateraal

Des te meer partners, hoe groter het risico dat de uiteindelijke strategie afwijkt van de oorspronkelijke. Ook is de kans groter dat er sub-coalities ontwikkeld worden tussen de verschillende partners

4. Coöperaties produceren en ontwikkelen complexe systemen

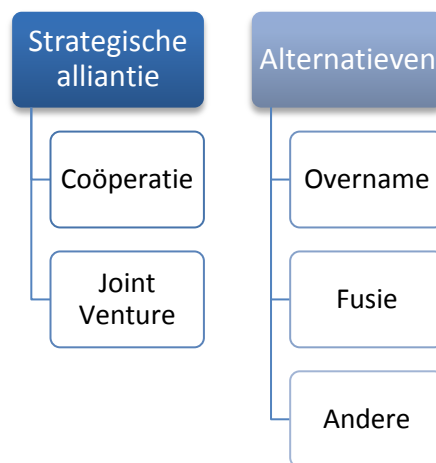
5. Coöperaties hebben meer onzekerheid en zijn minder stabiel

Coöperaties zijn over het algemeen moeilijker om te managen. De partnerrelatie is hierbij uitermate belangrijk en de keuze van de partner essentieel.

1.1.4. Alternatieven voor een alliantie

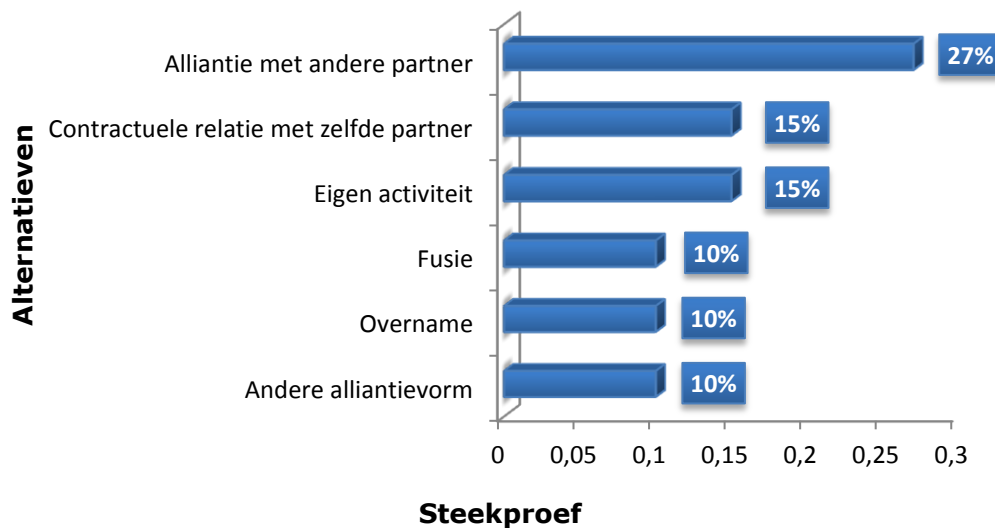
Weinige onderzoekers zijn ervan overtuigd dat er een goed alternatief bestaat voor een strategische alliantie. Gruwez et al. (1996) heeft via het afnemen van enquêtes geconcludeerd dat een alliantie met een andere partner het meest gekozen alternatief is voor de eerdere alliantie. In grafiek twee wordt duidelijk welke alternatieven het meest gebruikt worden en welke minder.

Figuur 3: alternatieven voor een strategische alliantie



Bron: eigen onderzoek (z.d.)

Grafiek 2: alternatieven naargelang voorkeur



Bron: Gruwez et al., 1996.

Om een beter beeld te krijgen van de begrippen fusie en overname, worden de definities van de twee woorden met elkaar vergeleken.

Fusie: het samengaan (versmelten) van één of meerdere zelfstandige ondernemingen waarbij een nieuwe onderneming wordt gevormd.

Overname: het opkopen door meestal een grote onderneming van de aandelen van een kleine onderneming. Vaak is een overname ook het gevolg van een dreigend faillissement.

Bij een overname is er dus geen sprake van een vriendelijke samensmelting. Hier neemt het ene bedrijf, het andere gewoon over.

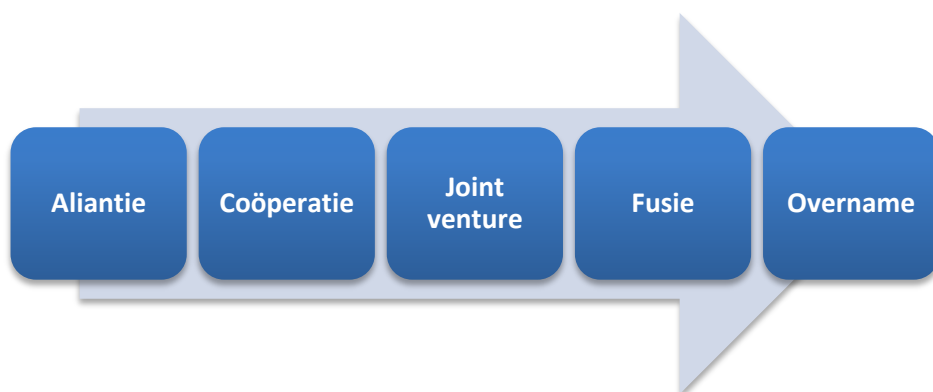
Wanneer er een typologie gecreëerd zou moeten worden waarbij de intensiteit van de samenwerking centraal staat, kunnen de volgende conclusies vastgesteld worden:

- een alliantie is de minst intensieve samenwerkingsvorm
- een fusie en een overname zijn verre gaande samenwerkingsvormen. Bij een fusie kan er gesproken worden over samenwerking. Bij een overname is dat moeilijker het geval omwille van de specifieke eigenschappen.

(Schuler & Jackson, 2001).

Dit wordt duidelijk in de onderstaande figuur.

Figuur 4: samenwerkingsvormen naargelang de intensiteit



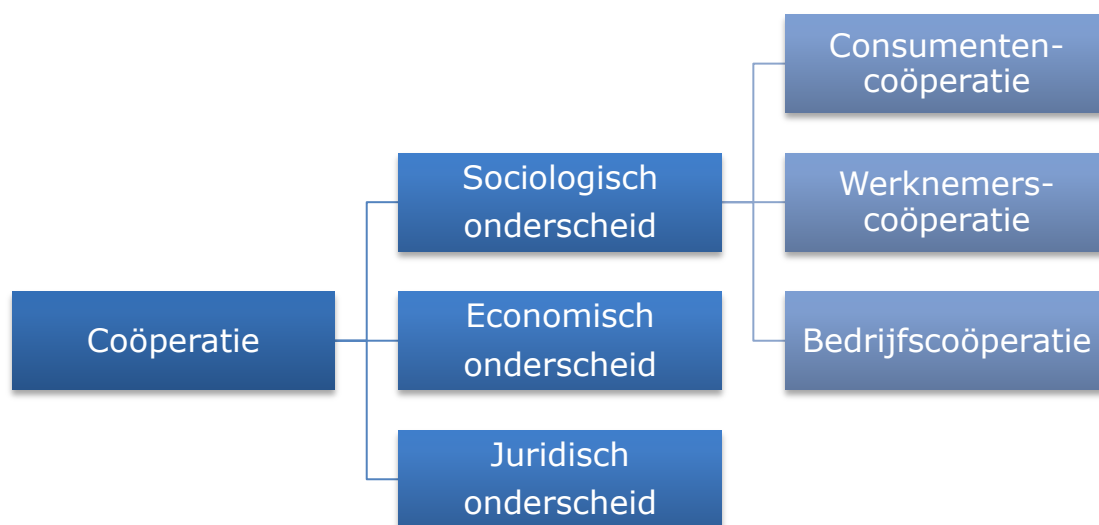
Bron: Schuler & Jackson, 2001

1.2. Vormen van coöperatie

1.2.1. Aard van bedrijfsactiviteiten

In de literatuur wordt op verschillende wijzen onderscheid gemaakt tussen de soorten coöperaties. Coöperaties worden doorgaans gecategoriseerd in sociologische, economische en juridische zin of naar aard van de bedrijfsactiviteiten.

Figuur 5: coöperatie naargelang de aard van de bedrijfsactiviteit



Bron: Schoone, 2002

i. Sociologisch onderscheid

Een coöperatie kan verschillende vormen aannemen naargelang het profiel dat gewenst is voor alle betrokken partijen. Volgens Gergin & Van de Waal (2006) kunnen drie soorten coöperatievormen van elkaar onderscheiden worden.

Ten eerste is er de consumentencoöperatie waarbij enkel consumenten lid zijn van dit samenwerkingsverband. Zij starten de coöperatie op met als doel om goederen en diensten te verkrijgen tegen gunstige voorwaarden. Als voorbeeld zijn er de Coop Supermarkten die opgericht zijn te Nederland. Coop Supermarkt is een unieke en ambitieuze organisatie omwille van zijn coöperatieve basis. Er is een intense samenwerking tussen de organisatie en hun leden. De consumenten krijgen een lidkaart waarmee ze niet enkel een bewijs hebben dat ze klant zijn maar ook

effectief lid zijn van de onderneming. Ze worden gemotiveerd om mee te denken ten voordele van de onderneming.

Ten tweede zijn er de werknemersproductiecoöperaties. Deze samenwerking sluit arbeidsovereenkomsten met zijn leden, werknemers specifiek. In ruil voor deze toezegging, verkrijgen de werknemers bescherming in verband met bepaalde praktijken die in lijn liggen met hun beroep/werk. Bij deze coöperatie zijn de leden dus niet enkel werknemers maar ook medeondernemers. Een goed voorbeeld van deze coöperatie zijn de talrijke drukkerijen te Nederland die bekend staan om deze samenwerking. Zowel de werknemers- als de consumentencoöperaties waren het eerst opgericht in Europa. Deze coöperaties ontstonden in het begin van de 19^{de} eeuw in Frankrijk en Engeland.

Als laatste is er de ondernemerscoöperatie. De coöperatie verricht diensten ten behoeve van de bedrijven van de aangesloten leden waaronder vooral ondernemers. FrieslandCampina is het gevolg van een fusie tussen Friesland Foods en Campina. Sinds de fusie is de coöperatie het grootste zuivelbedrijf ter wereld. De coöperatie telt 20.000 leden verdeel over alle melkveehouders in Nederland, Duitsland en België. Tabel een een geeft een overzicht van de drie verschillende soorten van coöperaties met de onderverdelingen. De activiteiten die centraal staan worden weergegeven samen met een voorbeeld.

Tabel 1: sociologisch onderscheid van de coöperatie

Coöperatie	Onderverdeling	Activiteiten	Voorbeeld
Consumenten	Inkoop	Gezamenlijke inkoop G&D	Supermarkt
	Dienstverlenend	Gezamenlijke inkoop diensten	Uitvaartverzorging
Werknemers	Werkvloer	Producten: goederen en diensten	Drukkerijen
Bedrijven	Inkoop	Gezamenlijk inkoop door bedrijven	Landbouw
	Dienstverlenend	Gezamenlijke inkoop door bedrijven	Transport

Bron: Gergin et al., 2006.

ii. Economisch onderscheid

Dit onderscheid categoriseert de coöperatiesoorten naar aard van de bedrijfsfuncties. Voorbeelden hiervan zijn werktuigcoöperaties, winkelierscoöperaties en kredietcoöperaties (Galle, 1994). Werktuigencoöperaties worden voornamelijk opgericht als doel om gezamenlijk materialen en werktuigen aan te kopen. Aangezien de activiteit enkel dan uitgevoerd kan worden, is het voordelig om deze samen aan te kopen. Winkelierscoöperaties zijn een vereniging van een aantal winkels en kredietcoöperaties een onderlinge samenwerking tussen banken.

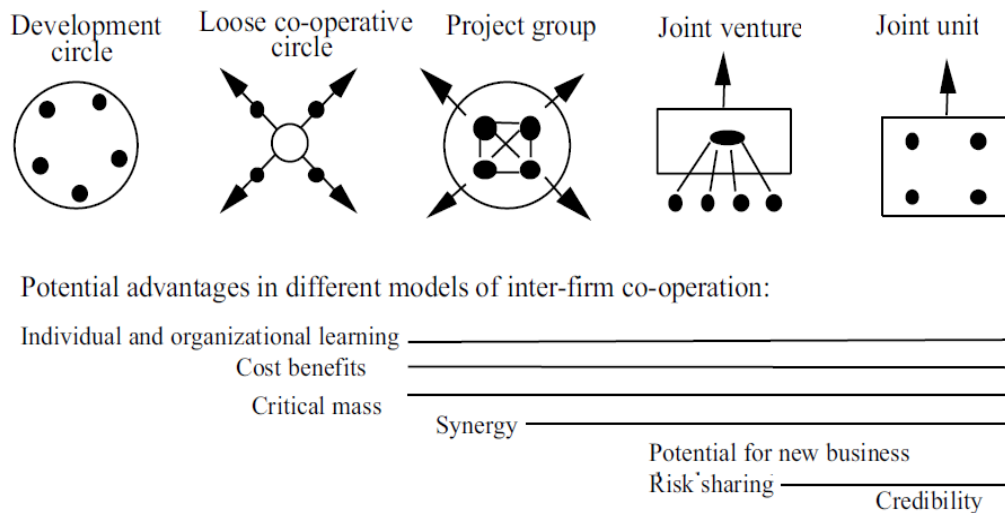
iii. Juridisch onderscheid

Twee onderscheidingen kunnen gemaakt worden op vlak van het juridisch gedeelte. Ten eerste het onderscheid tussen de primaire en secundaire coöperatie. De primaire coöperatie is een samenwerkingsverband met alleen rechtstreek lidmaatschap van de individuele leden. Denk hierbij aan de kleine lokale coöperaties waarbij land- en tuinbouwers lid zijn. De secundaire coöperaties zijn tot stand gekomen door de technologische en economische ontwikkelingen. Hierbij gaan de lokale coöperaties een fusie aangaan met een andere lokale coöperatie. Hierdoor zal de concurrentiekracht vergroten en de schaalvergroting toenemen. Het tweede onderscheid dat gemaakt kan worden is het verschil tussen een open en gesloten coöperatie. Open coöperaties zijn coöperatieve ondernemingen die geen beperkingen stellen aan de toetreding van nieuwe leden. Het grote voordeel (beter inkoop, verwerking en/of afzet) wordt op een gelijke manier verdeeld over de leden. Gesloten coöperaties hebben wel beperkende voorwaarden aan de toetreding van nieuwe leden. Door deze maatregel willen ze de nettowinst laten stijgen per lid van de coöperatie (Van der Sangen, 1999). Een voorbeeld van een juridische coöperatie is Rabobank in Nederland. Belangrijk hierbij is het grote verschil tussen deze coöperatie en een vereniging. Bij een vereniging mag er geen uitkering gebeuren aan de leden terwijl dit bij de coöperatie wel mogelijk is (Gergin et al., 2006).

1.2.2. Multilaterale vormen

De verschillende vormen van multilaterale coöperatie tussen kleine- en middelgrote bedrijven kunnen op een lijn gezet worden gebaseerd op de intensiteit en dichtheid van de coöperatie (Varamäki & Vesalainen, 2003).

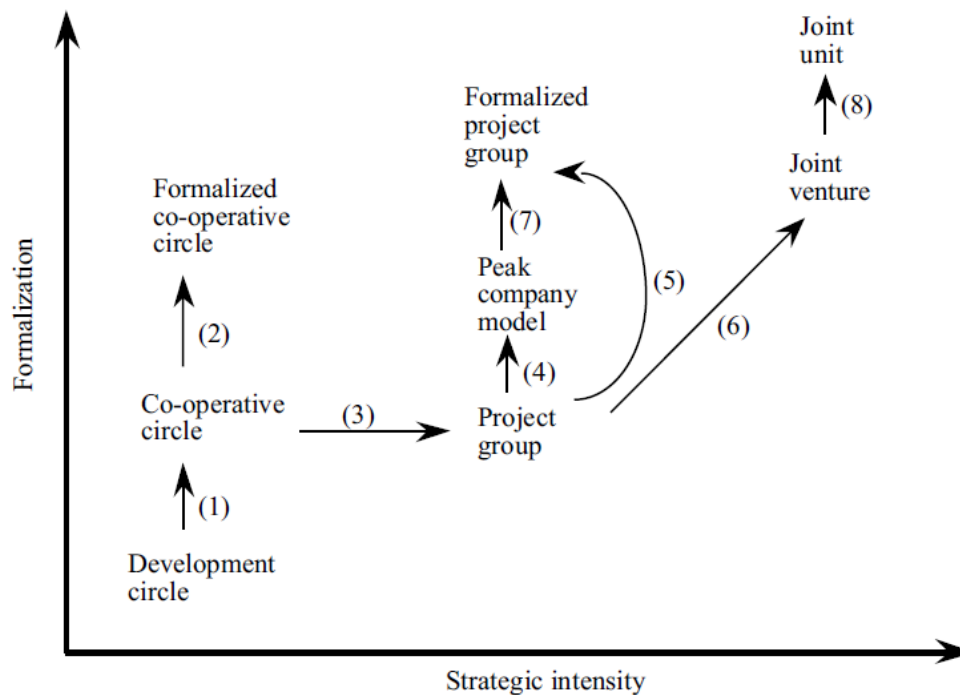
Figuur 6: verschillende multilaterale vormen



Bron: Varamäki & Vesalainen, 2003.

De vijf verschillende vormen worden verder uitgelegd. Hierbij worden enkele kenmerken vernoemd die de vorm karakteriseren. Samen met de verklaringen van de verscheidene vormen, worden ook de mogelijke transitie verhelderd. Deze zijn ook terug te vinden in grafiek drie op p. 27. Op de verticale as staat het begrip 'formalization', wat staat voor: op welke manier de groep met verschillende partners gevormd wordt. Hoe hoger de vorm gepositioneerd staat op deze as, hoe beter de groep samenwerkt en geformaliseerd is. Op de horizontale as staat de strategische intensiteit. Hoe verder naar rechts de vorm gepositioneerd is, hoe meer strategie een cruciale rol kan/zal spelen binnen het coöperatieve proces. Binnen de figuur staan zeven transitie beschreven die hieronder kort en bondig zullen verklaard worden.

Grafiek 3: transitie tussen multilaterale vormen



Bron: Varamäki & Vesalainen, 2003

i. De ontwikkelingscirkel

De eerste vorm die besproken wordt, is de 'development circle' ofwel de ontwikkelingscirkel. De positionering van deze vorm binnen de grafiek, ligt kort bij de oorsprong. De formalisatie en strategische intensiteit zijn dus aan de lage kant. Dit is te wijten aan de kenmerken die deze vorm typeren. De ontwikkelingscirkel is een type coöperatie waarbij een groep ondernemers elkaar ontmoeten, afwisselend bij het bedrijf van ieder groepslid. Dit type kan gezien worden als een soort discussiegroep waarbij de gastheer vaak het initiatief neemt omwille van het feit dat hij in zijn bekende omgeving zit. Hij haalt actuele problemen aan terwijl de anderen hierop willen antwoorden door het geven van juiste kritiek en effectieve maatregelen om de problemen op te lossen. Deze vorm van samenwerking mag niet gezien worden als een informele discussie want de ontwikkelingscirkel komt vaker samen en met een duidelijk doel voor ogen. Daarom kunnen we vaststellen dat leren van elkaar en kennisoverdracht de belangrijkste doelen van deze vorm zijn. De meest logische overgang is naar de flexibele coöperatieve cirkel. De strategische intensiteit blijft hetzelfde maar de ontmoetingen zijn frequenter en diepgaander. Enkel wanneer bedrijven dezelfde doelstellingen nastreven, zal deze overgang gebeuren (Varamäki et al., 2003).

ii. De flexibele coöperatiecirkel

De tweede vorm is de flexibele coöperatiecirkel. Het grote verschil tussen dit type en het vorige, zit in de naam. De flexibiliteit is groter binnen deze coöperatievorm. Dit is vooral te danken aan het feit dat de samenwerkende bedrijven een gemeenschappelijke bron bezitten. Daardoor kunnen de kosten voor de huur of aankoop gedeeld worden. Hetzelfde exportbedrijf, dezelfde productuitrusting, dezelfde software, etc. zijn voorbeelden van een collectieve bron. De flexibele coöperatiecirkel is meestal een illustratie van het nemen van democratische beslissingen en het afspreken van losse contracten. Het bereiken van de kritische massa is de voornaamste doelstelling. Daarom kan partnerselectie ook bij deze vorm al bepalend zijn. Het is ook aanbevolen om het maximaal aantal partners te begrenzen tot tien leden.

Vanuit deze vorm zijn er twee transacties mogelijk:

- a) *naar een geformaliseerde coöperatiecirkel(2)*: deze vorm wordt opgericht wanneer een gezamenlijk bedrijf noodzakelijk is. Dit kan zijn omwille van het feit dat de gemeenschappelijke bron geherbergd moet worden. Ofwel omdat de vergaderingen door middel van omstandigheden, best op dezelfde plaats gebeuren. Hierdoor zal de coöperatie formeler gaan opereren.
- b) *naar een projectgroep(3)*: bij deze vorm zal de strategische intensiteit stijgen in plaats van de formalisatie. Deze transitie vindt plaats wanneer de bronnen, producten en/of diensten van de partners goed bij elkaar passen. Dan zal er meestal ook een gemeenschappelijke 'business' opgestart worden.

iii. De projectgroep

De derde vorm is intensiever dan de vorige twee vormen. Het grootste verschil is dat een projectgroep streeft naar het ontwikkelen van een coöperatie die ontstaat door het combineren van bestaande, complementaire bronnen. Ook kennis en ervaring van de partners spelen hier een rol in. Dit type kan ook de strategische alliantie genoemd worden. Partnerselectie is zeker en vast cruciaal binnen deze vorm van coöperatie. De partners kunnen het zich zowel financieel als economisch niet toelaten om een free-rider op te nemen binnen hun collaboratie.

Zoals al eerder vermeld, is de strategische dimensie intensiever. Vooral door het feit dat alle bronnen gecombineerd worden. De formaliteit is dezelfde als bij de coöperatiecirkel alhoewel er toch een groot verschil aanwezig is. De beslissingen worden niet meer op een democratische wijze genomen maar via een consensus.

Vanuit de projectgroep zijn er drie transities mogelijk:

- a) *naar een geformaliseerde projectgroep(5)*: de nood voor deze transitie is dezelfde als bij de transitie tussen coöperatiecirkel en een geformaliseerde coöperatiecirkel. Een meerwaarde wordt beoogd door het bouwen van een gezamenlijk bedrijf op een specifieke locatie. Hierdoor stijgt de geloofwaardigheid.
- b) *naar een peak-company-model(4)*: deze vorm wordt getypeerd door een dominante partner. Dit is ook te wijten aan de superieure bronnen van deze partner. Aangezien deze meer macht heeft, wil dat niet zeggen dat door de coöperatie verzwakt is. Integendeel, meestal zal de ontwikkeling dan sneller gebeuren. Deze peak-company-model kan ook verder evolueren in een geformaliseerde projectgroep(7).
- c) *naar een joint venture(6)*: bij de vorige twee transities, steeg enkel de formalisatie. De overgang van een projectgroep naar een joint venture zorgt ook voor een intensievere strategische dimensie. In een joint venture starten de partners een nieuwe business met nieuwe bronnen en producten. Bij een projectgroep gingen de leden enkel bestaande bronnen en producten hanteren. Daardoor wordt er meer geïnvesteerd bij een joint venture waardoor de formalisatie hoger ligt. Er worden specifiekere contracten opgesteld om de inbreng te beveiligen (Varamäki et al., 2003).

iv. De Joint Venture

De volgende definitie voor een joint venture wordt gehanteerd: "gezamenlijke onderneming die als doel heeft om een nieuwe gezamenlijke business op te starten, te ontwikkelen en te leiden." (Varamäki et al., 2003, p. 38). De joint venture wordt hier besproken als een vorm van coöperatie maar zo mag deze doorgaans niet gezien worden. De voorbije samenwerkingsverbanden zijn duidelijke vormen van allianties en coöperaties. De joint venture is intensiever dan de vorige twee. Echter heeft deze ook gemeenschappelijke kenmerken met de coöperatie. Een groep van partners die doelstelling tracht na te streven, partnerselectie is cruciaal, etc. zijn

hier enkele voorbeelden van. Het grootste verschil is dat de hoofdactiviteit meestal verschillend is met de joint-venture-activiteit. In 99% van de gevallen gebeuren er ook enkel R&D-activiteiten binnen een joint venture. Een joint venture wordt opgericht als bedrijven ervan overtuigd zijn dat ze samen beter een bedrijf kunnen beheren dan alleen. Zeker omdat een groep een combinatie is van verschillende eigenschappen en bronnen. Zowel de strategische als de formaliserende dimensie zijn vrij hoog. Dit is ook logisch wanneer er naar de intensiteit van samenwerking gekeken wordt (Varamäki et al., 2003).

Bij deze vorm is nog slechts één transitie mogelijk. De overgang van een joint venture naar een joint unit. Hierbij stijgt vooral de formalisatie van de samenwerkingsvorm. Dit wordt echter duidelijk bij de beschrijving van de joint unit.

v. De Joint Unit

Deze coöperatie is het meest formele en dichtste type van alle samenwerkingsverbanden. De bekleding van de functies binnen de nieuwe organisatie is het grootste verschil tussen de joint venture en de joint unit. Bij de joint venture gaan de oprichters zich niet binnen deze onderneming zetelen. Zij blijven bij hun eigen bedrijf en vergaderen terloops om zo het bedrijf levende te houden. Bij de joint unit is dit echter niet het geval. Hier worden verschillende werknemers, managers en anderen tewerkgesteld in het nieuwe, gezamenlijk opgestarte bedrijf. Hierdoor is de intensiteit hoger dan bij alle andere vormen van collaboratie. Een extra voordeel dat gecreëerd wordt door deze eigenschap, is geloofwaardigheid. Omwille van het feit dat hier ook belangrijke figuren tewerkgesteld worden, gaat het geloof in een goede afloop en het geloof in een goede kwaliteit van de producten en/of diensten veel hoger zijn bij zowel klanten, leveranciers als externe partners (Varamäki et al., 2003).

Bij de bestudering van de verschillende vormen is het belangrijk om geen grenzen te tekenen tussen de types. Er zijn actuele cases die beschouwd worden als een projectgroep terwijl zij ook enkele kenmerken bevatten van een joint unit. Echter geeft Varamäki et al. (2003) een goed beeld over hoe de verscheidene vormen gescheiden kunnen worden en wat de transities tussen deze vormen zijn. Alle vormen en transities worden ook bevestigd door Bronder & Pritzi (1992).

1.3. Voor –en nadelen verbonden aan een coöperatie

De laatste jaren zijn coöperaties meer verweven geraakt in het bedrijfslexicon. Het is een onderwerp dat door managers vaker wordt aangekaart en hierdoor is er reeds verscheidene literatuur over dit onderwerp geschreven. Echter is het zo dat coöperaties op zich nog steeds ondergewaardeerd worden. Bij het opstarten van een samenwerking wordt er nog te weinig waarde gehaald. Dit is zeker te wijten aan verschillende redenen waarbij geen rekening wordt gehouden door de betrokken managers. Coöperaties bieden echter zowel voordelen en opportuniteiten als nadelen en bedreigingen. Belangrijk is om als coöperatie waarde te halen uit de bedrijfsprocessen en om de bedreigingen in te perken.

1.3.1. Voordelen

i. Fiscaal/economische voordelen

Deze voordelen kunnen benoemd worden als de grootste drijfveer voor het opstarten van een coöperatie. De andere 'benefits' zullen eerder achteraf een meerwaarde blijken. De wil om met de samenwerking vooral een hoger rendement te bereiken. Hieronder is een lijst opgesteld over wat wordt voorgesteld met fiscale/economische voordelen:

- lagere kostprijs;
- in-, verkoop- en distributievoordelen;
- mogelijkheid tot specialisatie;
- verbetering van het productieproces –en kwaliteit;
- binnenhalen van subsidies.

(Smit et al., 2008)

ii. Strategische voordelen

Met strategische voordelen duidt het bedrijf op zijn toekomst en de voorbereiding van het bedrijf hierop. Deze voordelen helpen de bedrijven om sterker te staan binnen de markt waardoor de concurrentie verkleint. Ten eerste is het bewustzijn nodig dat een onderneming sneller tot een schaa sprong komt in samenwerking met anderen. Dit is omwille van het feit dat de financiering beter kan gedragen worden. Ten tweede wordt het imago voor bedrijfsopvolging groter. Ten derde wordt de bediening van de markt

gemakkelijker, net als de marktverbreding. Ten vierde wordt de terugverdientijd korter voor investeringen in innovatie, technologie en schaalvergroting. Als laatste is er meer ruimte voor 'echte' ondernemersgeest, inclusief met aandacht voor MVO-doelen (MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) (Smit et al., 2008).

iii. Persoonlijke voordelen

Deze dimensie heeft minder nadruk op het bedrijfsspecifieke maar eerder op het persoonlijke leven van de bedrijfsleider. Het sociale leven verbetert doordat een coöperatie enkele voordelen met zich meebrengt:

- meer arbeidsvreugde door samen op te trekken;
- beter doordachte strategische beslissingen;
- elkaar aanvullen met verschillende competenties;
- gedeelde verantwoordelijkheid (risicospreiding);
- meer mogelijkheden voor vakantie en vrije tijd.

(Smit et al., 2008; Gulati, 1998)

Buiten deze drie onderverdelingen heeft De Man (2006) ook nog enkele andere voordelen vernoemd die verbonden zijn aan een coöperatie:

- vergroten van efficiëntie: schaal –en scopevoordelen;
- verkrijgen van toegang tot nieuwe marktsegmenten;
- voldoen aan specifieke klantenwensen;
- spreiden van risico's en innovatie;
- beperken of tegengaan van concurrentie.

Echter zijn deze voordelen sterk verbonden aan de motieven om een coöperatie op te starten. De Man (2006) heeft dit bewust gedaan omwille van het feit dat de voordelen van een coöperatie (of een ander item) vaak het motief zijn om deze ook op te starten. Deze link moet heel duidelijk zijn. Toch is er getracht om een duidelijk verschil te creëren tussen een voordeel en een motief.

1.3.2. Motieven

De voordelen zijn meestal substitueert voor de motieven om een coöperatie op te richten. Sleuwaegen (2000, in De Backer et al., 2001) en Gruwez et al. (1996) hebben een lijst opgesteld met de belangrijkste motieven om een alliantie op te richten:

- vermindering van risico's en kosten;
- schaalvoordelen;
- technologie-ontwikkeling;
- specialisatie en concentratie op kernactiviteiten;
- tijdswinst;
- verminderen van marktconcurrentie;
- flexibiliteit;
- toegang tot markten;
- kennis maken met andere ondernemingen;
- rationalisatie;
- toegang tot externe kennis.

Deze motieven worden gerangschikt in tabel twee naar gelang of ze van groot belang zijn of niet. Dit is belangrijk om te bepalen of het motief om een coöperatie op te starten aanvaardbaar genoeg is (Gruwez et al., 1996).

Tabel 2: motieven naargelang belang

Meer belangrijk	Minder belangrijk	Minst belangrijk
Verwerven van specifieke kennis	Verhinderen van andere alliantie	Verlagen distributiekosten
Inpalmen van de markt	Versnellen van innovatieperiode	Beïnvloeden van marktstructuur
Uitwisselen van kennis	Delen van risico's	Delen van kosten
Verbeteren van marktkennis	Verbeteren van R&D-proces	Ontwikkelen van standaard
Toegang tot nieuwe knowhow	Delen van financiële middelen	Herstructureringsactiviteiten
Toegang tot nieuwe markten		Toezicht markttoetreding

Bron: Gruwez et al., 1996 (Galle, 1994; Leep, 1986; Gruwez et al., 1996)

1.3.3. Waardevolle maatregelen

David Ernst (2003) verklaart dat er zes maatregelen zijn die bedrijven kunnen hanteren om zoveel mogelijk waarde te ontvangen uit de alliantie. Naast deze maatregelen geeft hij ook zeven mogelijke bedreigingen waarom een coöperatie niet succesvol zal zijn. Trends en ontwikkelingen kunnen kansen zijn maar ook bedreigingen. De belangrijkste ontwikkeling is globalisering. De wereld is één grote marktplaats geworden en daardoor wordt de maatschappij dus steeds meer beïnvloedt door internationale ontwikkelingen (Smit et al., 2008, p.6). Volgens Ernst(2003) zijn er dus zes maatregelen, ten gevolge van de globalisatie, die genomen kunnen worden om voldoende waarde uit een coöperatie te halen. Bamford et al.(2003) heeft een korte samenvatting gegeven in verband met deze maatregelen.

i. Coöperaties om nieuwe business op te bouwen

Het opbouwen van een nieuwe business wordt meestal gezien als een bedrijf dat activiteiten uitvoert die los staan van de originele activiteiten van het hoofdbedrijf. Hierbij is het handig om samen te werken met een ander bedrijf dat over significante kennis beschikt die nodig is om een nieuwe business op te bouwen. In ruil hiervoor geeft het bedrijf zijn kennis weer als pasmunt. Microsoft en NBC hebben samen een succesvolle joint-venture opgericht in de markt van Internet. Belangrijk is dat wanneer een coöperatie gebruikt wordt voor het opbouwen van een nieuwe business, dat er drie essentiële kenmerken aanwezig moeten zijn tussen de bedrijven en hun omgeving. De leden gaan enkel opteren voor een coöperatie wanneer het risico hoog is, de capaciteiten onvolledig zijn en snelheid essentieel is (Bamford et al., 2003).

ii. Coöperaties om nieuwe markten te betreden

Coöperaties zijn sterke drijfveren voor het betreden tot nieuwe markten. Een nieuwe business opbouwen en het betreden van nieuwe markten kunnen we samen voorstellen in een figuur. Onderaan vindt u de Ansoff matrix dat we kunnen definiëren als een marketinggereedschap uitgevonden door Igor Ansoff in 1957. Wanneer een bedrijf een nieuwe markt wil betreden met een bestaand product, dan wordt er een nieuwe markt ontwikkeld. Het betreden van nieuwe markten gaat ook vaak gepaard met het betreden van nieuwe geografische regio's, zoals Japan of

Brazilië. Echter is het zo dat vele bedrijven coöperaties niet enkel meer oprichten voor productontwikkeling of marktontwikkeling maar voor een combinatie van beide. Coöperaties willen een nieuw product aanbieden bij het betreden van een nieuwe markt. Hierdoor komen we uit bij 'Diversificatie' in de Ansoff matrix. Het is juist dat bij deze keuze de meeste waarde kan gecreëerd worden (Bamford et al., 2003).

Figuur 7: Ansoff-matrix



Bron: Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009)

Enkele korte voorbeelden om een beter beeld te krijgen over de Ansoff-matrix (een wijnbouwbedrijf wordt als voorbeeld genomen):

- Marktpenetratie: meer wijn produceren waardoor meer consumenten bereikt kunnen worden → aankoop van extra machine kan hierbij helpen
- Productontwikkeling: nieuwe druif planten waarbij een rosé wijn aan het gamma wordt toegevoegd. Hierbij wordt een nieuw product op de markt gegooit.
- Marktontwikkeling: verkoop van biologische en niet-biologische wijn.
- Diversificatie: de productie en verkoop van zowel wijn als bier. Hierdoor gaat er een nieuw product geproduceerd worden waarbij een andere markt (biermarkt) wordt benaderd.

iii. Coöperaties om toegang te krijgen tot bepaalde eigenschappen en te leren

Aangezien bij coöperaties het noodzakelijk is om kennis, goederen en diensten uit te wisselen, brengt dat ook enkele voordelen met zich mee. Aangezien tijdens een coöperatie toegang verkregen wordt tot bepaalde eigenschappen, kan dat een competitief voordeel opleveren. Hierdoor kunnen deze samenwerkingsverbanden een goede manier zijn om toegang te krijgen tot de kritische bouwstenen. Omwille van het feit dat kennis uitgewisseld wordt, leren de bedrijven van elkaar. Partners bekomen kennis die het bedrijf eerder niet had en die kan van hoge waarde zijn. Daardoor is dit punt zeker en vast één van de belangrijkste voordelen aan het opstarten van een coöperatie (Bamford et al., 2003).

iv. Coöperaties om te groeien

Op het moment dat een bedrijf beslist om een partner uit te kiezen om mee samen te werken, is de visie van de coöperatie vrij duidelijk. Groei kan gezien worden op twee manieren. Ten eerste is er de groei in verband met het meer kunnen produceren en daardoor meer producten verkoopbaar maken. Samen beschikken de partners over meer middelen waardoor ze groeien qua omvang. Ten tweede kunnen de samenwerkende bedrijven ook groeien op strategisch niveau. Het bedrijf ontvangt meer kennis en tracht deze kennis zo snel mogelijk om te zetten binnen het bedrijf naar optimale structuren. Zeker deze laatste groeimethode is zeer effectief en wordt nagestreefd bij het ingaan van iedere coöperatie (Bamford et al., 2003).

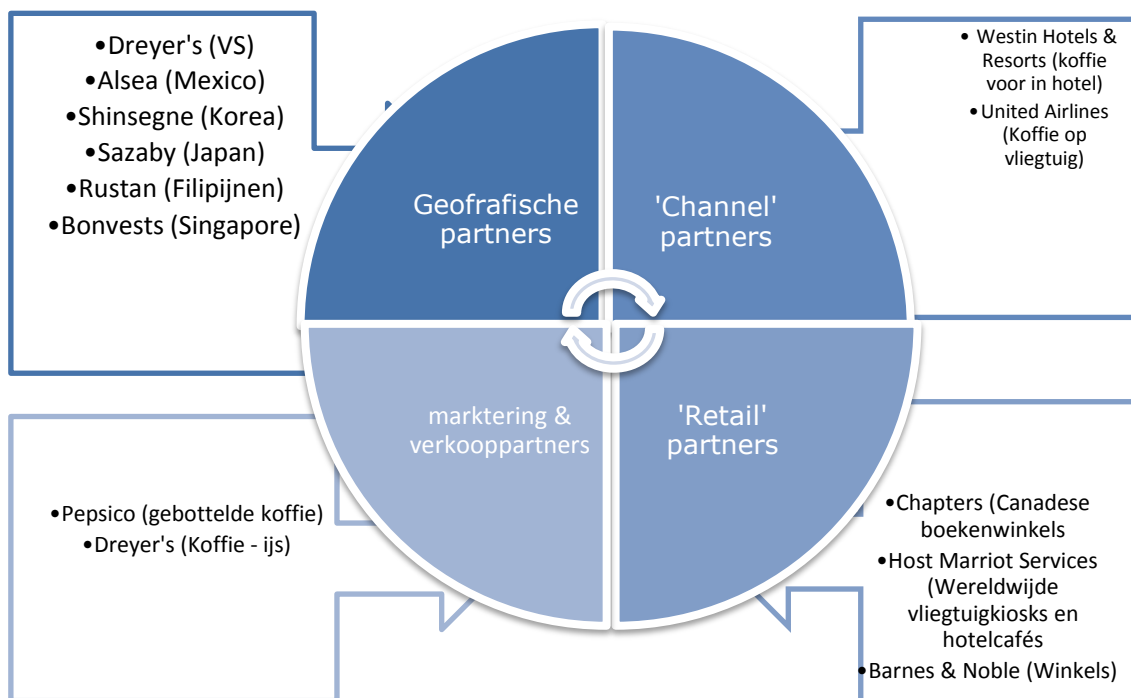
v. Coöperaties om de leveranciersefficiëntie te verbeteren

Allianties kunnen de relatie tussen bedrijf en leveranciers veranderen. Wanneer het bedrijf hun belangen verbindt met belangrijke leveranciers, zal de geleverde kwaliteit ook verbeteren. Hierdoor worden langdurige contracten met slechts enkele leveranciers gepromoot omwille van het feit dat exclusiviteit toch een uitermate belangrijke rol inneemt. Wanneer de relatie met leveranciers goed verloopt, zullen er minder problemen zijn met de leveringstermijnen en de kwaliteit van de geleverde goederen en/of diensten (Bamford et al., 2003).

vi. Coöperaties om voordelige netwerken te creëren

Bij het aangaan van een coöperatie zullen de contacten van de partners binnen het samenwerkingsverband uitbreiden. Het netwerk van 'vrienden' breidt zich naarmate de lengte van de coöperatie uit. Dit kan zorgen voor wederzijdse voordelen. In figuur 4 wordt goed weergegeven hoe een alliantie uitmondt tot een netwerk van verschillende contacten (Bamford et al, 2003).

Figuur 8: netwerk van Starbucks



Bron: Bamford et al., 2003.

1.3.4. Nadelen

De literatuur beschrijft wel duidelijk dat samenwerking vrijwel altijd een aantal nadelen met zich mee zal brengen. Het is aan de ondernemer zelf te bepalen welke voordelen en/of nadelen het meest doorwegen. Hieronder is er een lijst opgesteld met mogelijke nadelen bij het oprichtingen van een coöperatie (Smit et al., 2008). De verzorging van een conforme visie en goede planning tussen de betrokken ondernemingen is van essentieel belang (Gruwez et al., 1996):

- verlies van regie en identiteit;
- delen van zeggenschap;
- afhankelijkheid van elkaar;
- 'no room to move' (beperkte bewegingsvrijheid);
- investering in tijd en energie (eindeloos vergaderen);
- problemen kunnen lang doorwegen (grotere kans op conflicten);
- verschillende inschatting van de alliantie;
- hoge start-up kosten.

(Gruwez et al, 1996; Smit et al., 2008)

1.3.5. Valkuilen

Bamford et al.(2003) heeft de nadelen verklaard aan de hand van **zeven mogelijke valkuilen**. Hierdoor zal het moeilijk worden voor de coöperatie om stand te houden. Doz & Hamel (1998) hebben hetzelfde aangetoond.

i. Onduidelijke doelen

Wanneer er geen heldere doelen opgesteld zijn bij het begin van de coöperatie, kan dit nefaste gevolgen hebben voor de continuïteit. Het is essentieel dat er een duidelijke missie en visie aanwezig is binnen de samenwerking. Hierdoor weet ook iedere partners wat er van hem verwacht wordt (Doz & Hamel, 1998).

ii. Geen of verwaarloosd business plan

Een business plan wordt opgesteld om een beter beeld te krijgen over de gehele onderneming. Ook voor de financiële instellingen is dit belangrijk omwille van het feit dat ze zich hierop baseren voor het uitgeven van leningen. De coöperatie komt via het business plan ook te weten wat de sterktes en zwaktes zijn van de onderneming, net als de opportuniteiten en de bedreigingen. Niet enkel voor coöperaties is dit essentieel maar voor alle andere ondernemingen (Rhonda, 2003).

iii. Starheid van het nemen van beslissingen

Bij het leiden van een eigen, individueel bedrijf, is het makkelijker om beslissingen te nemen. Als bedrijfsleider moet er geen rekening gehouden worden met anderen. Bij een coöperatie is dit echter anders. Samen met andere partners, tracht iedereen de juiste beslissing te nemen. Natuurlijk kan het zijn dat het nemen van een besluit stroever verloopt. Wanneer deze periode te lang duurt, kan dit nare gevolgen hebben voor de coöperatie (Doz & Hamel, 1998).

iv. Samenwerking met een zwakke partner

Aangezien partnerschap de fundamentele bouwsteen is binnen een coöperatie, zijn de kennis en eigenschappen van de partners cruciaal. Wanneer een bepaald lid onvoldoende bijdraagt, dan kan een partner meer kosten dan dat hij waarde oplevert. Daardoor is het belangrijk dat partners op een efficiënte manier worden gekozen. Dit kan gebeuren door criteria vooraf te bepalen (Doz & Hamel, 1998).

v. Cultuurclash niet managen

Coöperaties zijn vaak internationaal. Hierdoor komen verschillende culturen met elkaar in contact. Taal, werkmethodes en informele afspraken kunnen ervoor zorgen dat er een barrière ontstaat tussen de partners. Wanneer deze begrenzing gestuurd en gecontroleerd wordt door een bevoegd orgaan, kan dit nare gevolgen vermijden.

vi. Beperking van het leren of beschermen van de hoofdcapaciteiten

vii. Beperking van het plannen van evolutie over tijd

Palmer (2001) besluit ook dat de coöperatie bewust moet zijn van mogelijke valkuilen. Doorheen zijn onderzoek, vermeldt hij ook enkele van deze valkuilen.

1.3.6. Maatregelen om valkuilen te voorkomen

Nu is het belangrijk om deze valkuilen te voorkomen. In het vorige deel is er soms al een oplossing gebracht maar volgens Bamford et al. (2003) zijn er **vijf maatregelen** die gehanteerd moeten worden. Wanneer hier aan voldaan wordt, zal de coöperatie normaliter niet in een valkuil trappen. De vijf succesvolle maatregelen zijn:

- een duidelijke strategie beogen;
- verantwoorde keuze van de partner(s);
- verantwoorde structuur en bestuur;
- plannen van de toekomst;
- uitbreiding en herstructurering voorbereiden.

Deze maatregelen worden hieronder verder verklaard.

i. Een duidelijke strategie beogen

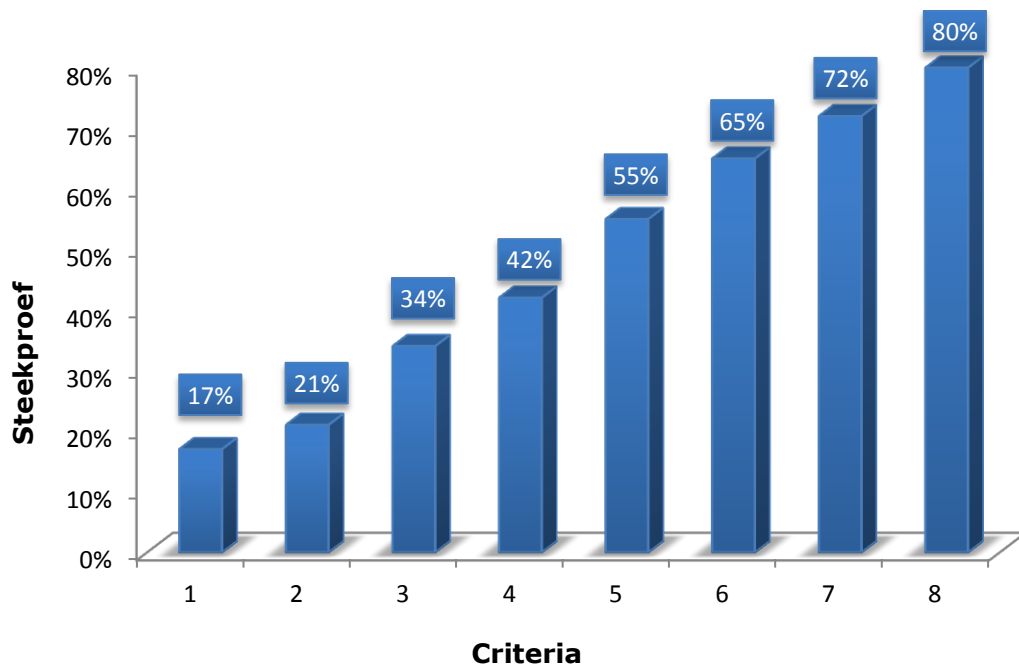
Ten eerste is het belangrijk om de coöperatie te zien over drie jaar. Bepalen wat de financiële en strategische doelen zijn. Achterhalen wat de belangrijkste maatstaven zijn om deze doelen te meten en om een juiste partnerkeuze te maken. Ten tweede moeten de toekomstige oprichters van de alliantie zich de vraag stellen of het wel degelijk nodig is om een coöperatie op te starten. Zorg ervoor dat de coöperatie enkel wordt opgericht wanneer er meer slaagkansen zijn met twee of meer ondernemingen dan alleen. In sommige gevallen kan het ook aangewezen zijn om een joint venture te gebruiken waardoor de samenwerking op een ander niveau verloopt en minder intensief (Bamford et al., 2003).

ii. Verantwoorde keuze van de partner(s)

Ten eerste is het aangewezen om financieel sterke partners te kiezen. Het slaagpercentage van twee sterke partners is twee keer zo groot als dat van coöperaties waarbij er een duidelijk zwak broertje aanwezig is. Ten tweede is het vooraanstaand om partners met andere capaciteiten te vinden. Aangezien de twee bedrijven dan gebruik kunnen maken van elkaars 'strengths', maken ze elkaar (on)bewust sterker binnen de markt. Ten derde is het belangrijk om de culturele fit op een uitgebreide en correcte manier te screenen. Bedrijven moeten niet zoeken naar andere ondernemingen die identieke culturele eigenschappen hebben maar zeker en vast ook niet naar bedrijven die qua cultuur geen enkel gemeenschappelijk belang hebben. Hierdoor wordt het samenwerken alleen maar bemoeilijkt en dat is niet het doel bij de oprichting van de coöperatie. Ten laatste wordt er best rekening gehouden met de onderhandelingsmacht en hoe deze laatste invloed kan hebben op een potentiële partner (Smit et al., 2008; Gruwez et al., 1996; De Cremer & Knippenberg, 2002).

Coöperaties zullen meer succesvol zijn wanneer partners niet helemaal identiek zijn. Partners moeten de opportuniteit krijgen om van elkaar te leren. Complementariteit tussen de verschillende ondernemingen is dus essentieel om tot een succesvolle coöperatie te komen. Gelijkaardige objectieven en eenzelfde motivatie zijn cruciaal. In grafiek vier staan enkele partnerkarakteristieken in orde van belangrijkheid.

Grafiek 4: partnercriteria



Bron: Gruwez et al., 1996

Legende	
1	Gelijkaardige nationaliteit
2	Ervaring in andere coöperaties, gelijkaardige financiële structuur
3	Gelijkaardige organisatiestructuur en ondernemingscultuur
4	Gelijkaardige scope, grootte, horizon en ruime middelen
5	Bestaande relaties, marktmacht
6	Gelijkaardige motivatie, kennis van zaken, objectieven
7	Specifieke infrastructuur
8	Betrouwbaarheid

Via deze grafiek wordt duidelijk dat betrouwbaarheid (80%) en specifieke infrastructuur (72%) de voornaamste partnercriteria zijn. Ook een gelijkaardige motivatie, kennis en doelen zorgt ervoor dat de verbondenheid tussen partners hoger is dan bij andere elementen. Hierdoor wordt aan de coöperatie aangeraden om te selecteren op basis van deze vijf criteria. Hierdoor zal de kans op een 'klik' groter zijn dan wanneer andere elementen verkozen worden.

iii. Verantwoorde structuur en bestuur

Een verantwoorde structuur en bestuur oprichten is recent nieuws binnen de huidige maatschappij. Dit fenomeen wordt ook wel corporate governance genoemd. Volgens Bamford et al. (2003) is het structureren van coöperaties verschillend dan de structurering van een fusie of overname. Bij een overname is de prijs en de waarde van de onderneming van uitermate belang. Bij een partnerschap ligt de nadruk meer op de grootte van de samenwerking en de strategie die gevolgd wordt bij het starten van het samenwerkingsverband. Volgens de Nationale Coöperatieve Raad (2005:3) heeft de coöperatie drie hoofddoelen wanneer de structuur en bestuur in achtning worden genomen:

- creëren van betere condities voor de leden;
- garanderen van de continuïteit;
- behalen van een bepaald rendement.

Het is duidelijk dat de leden van de coöperatie significant zijn voor de goede werking binnen de coöperatie. De betrekking van de leden is van primordiaal belang en op basis van het lidmaatschap kunnen er twee typen van coöperatie worden opgericht. Ten eerste is er de open coöperatie waarbij het coöperatielidmaatschap geen verplichtingen bevat. Dit is vooral het geval wanneer de leden bestaan uit consumenten. Ten tweede is er de besloten coöperatie. Dit samenwerkingsverband heeft wel lidmaatschapsverplichtingen omwille van het feit dat leden mee financieren binnen het project. Aangezien deze leden voornamelijk bedrijven zijn, zal dit van toepassing zijn op het onderzoek (NCR, 2005;3).

Wanneer de coöperatie besloten is, zijn er twee modellen beschikbaar voor het hanteren van een deugdelijk bestuur. Volgens Galle (1994b:43) is er het traditionele model dat de nadruk legt op de splitsing tussen twee organen. De Raad van Toezicht bestaat uit leden die benoemd zijn uit het algemeen bestuur. Dit laatste orgaan is ook actief binnen de coöperatie en bestaat enkel uit coöperatieleden. Volgens Van der Sangen (1999:129-140) is het directiemodel een efficiënter bestuursmodel. Het algemeen bestuur bestaat uit niet-coöperatieleden en kan benoemd worden op drie verschillende manieren:

- algemeen bestuur benoemt dagelijks bestuur dat bestaat uit leden die actief zijn binnen het algemeen bestuur;
- algemeen bestuur en dagelijks bestuur worden apart benoemd waardoor de leden niet actief kunnen zijn binnen beide besturen;
- algemeen bestuur wordt onderverdeeld in een Raad van Beheer en een hoofddirectie. Het eerste orgaan heeft gelimiteerde behoeftigheden terwijl de hoofddirectie zich vooral bezighoudt met het dagelijks bestuur.

Vooraf de twee laatste methoden zijn aangewezen om te streven naar een deugdelijke onderneming (Van der Sangen, 1999:129-140). Dit wordt ook bevestigd door De Cremer et al. (2002) en Huse (2007).

iv. Plannen van de toekomst

De lessen die getrokken worden uit het succes van coöperaties is vrij bekend. Na enkele jaren wordt bijna 80% van alle bedrijven verkocht of gaan ze failliet. Daardoor is het aangewezen om de evolutie van de coöperatie op een verstandige en behoedzame manier te plannen. Hierdoor gaan alle partners een beter zicht krijgen op het geheel waardoor fouten en misdrijven sneller aangepakt kunnen worden (Bamford et al., 2003).

v. Uitbreiding en herstructurering voorbereiden

Het blijft aangewezen om de toekomst te plannen en daarbij ook uitbreidingen en herstructureringen voor te bereiden. Coöperaties zijn krachtige bezitters van welvaart. Echter is de succesgraad redelijk afwisselend. Dit succes hangt af van bedrijf tot bedrijf maar wanneer men de vorige vijf succesfactoren in acht neemt, zal het minder kans hebben om onsuccesvol te zijn of worden (Bamford et al., 2003).

1.4. Start en einde van een coöperatie

Aangezien het startproces van een coöperatie essentieel is voor het behalen van succesvolle resultaten, zal dit een belangrijk deel zijn binnen de literatuurstudie om een duidelijk antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag. Echter zal niet enkel de start besproken worden maar ook het einde van de coöperatie. Beide situaties hebben namelijk enkele gemeenschappelijkheden (Smit et al., 1996). Volgens P.C. de Wolf (2007, in Smit et al, 2008) is het begin van een goede samenwerking het gevolg van een goede exit-strategie.

1.4.1. Start

i. Juridisch

Voor de oprichting van een coöperatie is het belangrijk om minstens twee oprichters te hebben die aanwezig zijn binnen twee verschillende ondernemingen. Dit kunnen zowel vrienden, familie als kennissen zijn die tewerkgesteld zijn binnen een bedrijf die interesse heeft in het oprichten van een samenwerkingsverband met een ander bedrijf. Via een notariële akte worden de statuten opgemaakt waarbij de onderlinge eigendomsverhouding geregeld wordt. Dit verschilt van bedrijf tot bedrijf maar met twee partners zal deze verhouding voornamelijk 50/50 zijn (Kamer van Koophandel, 2011). Het voordeel bij de juridische oprichting van een coöperatie is dat deze snel en vlot kan verlopen. Er hoeft niet gewacht te worden op speciale regelingen van de Kamer van Koophandel en er is ook geen verplichting om geld of goederen in te brengen (coöperatief ondernemen, 2011; Galle, 1993).

ii. Operationeel

Onder operationeel wordt vooral bedoeld op de manier waarop de oprichting het best verloopt. Hoe eventuele partnerschappen het best bestuurd kunnen worden en of alles duidelijk is tussen de verschillende bedrijven. Smit et al. (2008) heeft enkele opmerkingen aangeduid die toch in het oog moeten gehouden worden om van een succesvolle oprichting te spreken:

- verstaan de partners zich goed met elkaar?;
- is het doel van de coöperatie duidelijk?;
- is het duidelijk op welke terreinen de partners zullen samenwerken?;
- zijn de voor- en nadelen helder voor alle betrokken partners?;
- worden bepaalde partners beïnvloedt door mensen die achter hun staan, binnen hun eigen omgeving?

Het is bewezen dat duidelijkheid een succescriterium is bij het oprichten van een coöperatie. Wanneer er geen helder beeld is over de coöperatie door de verschillende partners, zal het moeilijk zijn om op een efficiënte manier met elkaar samen te werken. Snel van start gaan kan nare gevolgen hebben en daardoor moet de oprichting op een precieze en nauwkeurige manier gepland worden. Hierdoor zullen de betrokken partners minder snel op de te voorkomen moeilijkheden botsen (Smit et al., 2008). Enkele operationele maatregelen die de start kunnen vergemakkelijken, zijn reeds aangehaald in '1.3.6. Maatregelen om valkuilen te voorkomen'. Hier staan plannen van de toekomst en het voorbereiden van de herstructurering ook centraal.

1.4.2. Einde

Het einde van de coöperatie is er sneller dan de meeste partners beweren. Er zijn altijd krachten of spanningen binnen de relatie waardoor de vorm van het netwerk voortdurend verandert. Bij sommige veranderingen kan dit leiden tot het einde van de coöperatie (Tidström & Ahman, 2006). "Er is nog steeds geen beschikbare procestheorie of zelfs een volwaardige procesbeschrijving om een bedrijfsrelatie te beëindigen" (Tähtinen, 2002, p. 164). Het is belangrijk om het type relatie van elkaar te onderscheiden. Tidström spreekt vooral over verticale relatie, d.i. een relatie tussen koper en verkoper. Echter zijn er ook horizontale relaties, d.i. een relatie tussen concurrenten. Deze laatste is complexer en belangrijker.

Het einde van een coöperatie kan beschouwd worden als 'niet-gewenst'. Ten eerste omdat alle betrokkenen er veel tijd gependend hebben en ten tweede omwille van de financiële investering die verloren gaat. In de meeste gevallen is het ook het gevolg van een voorafgaand conflict tussen verschillende partners. Echter kan door het verzamelen van kennis over de karakteristieken van het einde van een

coöperatie, net dat einde vermeden worden. Omdat de partners dan bewust zijn van de manier waarop de coöperatie bestuurd en gecontroleerd moet worden (Tidström, 2006).

i. Redenen voor het beëindigen van de coöperatie

Er kunnen verschillende redenen aan de basis liggen voor het vroegtijdig beëindigen van de coöperatie:

- aantrekkelijkheid van de partner vermindert;
- doel van de coöperatie is bereikt;
- relatie loopt minder vlot.

Volgens Häkansson et al. (1995) heeft iedere relatie enkele negatieve effecten voordat de coöperatie wordt opgestart. Enkel door deze effecten kan de samenwerking al op de klippen lopen. Hierdoor moet hier voldoende rekening mee gehouden worden om deze negatieve uitwerkingen in goede banen te leiden. Zo wordt er ook gesproken over predisponerende factoren en precipiterende gebeurtenissen. Predisponerende factoren zijn er al vanaf het moment dat de relatie start en deze zullen geneigd zijn om de beëindiging te versnellen. Precipiterende gebeurtenissen zijn 'events' die er ook voor zorgen dat het einde sneller komt dan verwacht. Bijvoorbeeld wanneer een partner de relatie niet meer zo waardevol vindt. Deze twee begrippen zouden eventueel opgevangen kunnen worden door 'attenuating' of verzachtende factoren. Deze kan de sterkte van de vorige twee factoren verzwakken waardoor het einde niet versneld kan worden (Häkansson & Snehota, 1995).

Redenen voor het beëindigen van de coöperatie kunnen gecategoriseerd worden in **drie niveaus**. De indeling gebeurt op basis van de gebeurtenis die zich over de tijd heen voordoet. Ten eerste is er het externe niveau waarbij de coöperatie wordt aangegaan tijdens een recessie. Omwille van het feit dat er een recessie heerst, hoop het bedrijf dat het zal overleven door het aangaan van een samenwerking. Dit is echter niet de juiste oorzaak om een coöperatie te starten. Ten tweede is er het relationele niveau. Hiermee wordt bedoeld op de relatie tussen de verschillende partners. Wanneer dit concurrenten van elkaar zijn, zal het moeilijker zijn om bepaalde samenwerkingsverbanden tot een goed einde te brengen. Ze voelen zich bedreigd en zullen toch minder vriendschappelijk met elkaar kunnen omgaan dan

wanneer deze niet concurrent zijn met elkaar. Culturele problemen kunnen ook een invloed hebben op het relationele niveau van de coöperatie. Wanneer deze te groot zijn, kan dat een gevolg hebben voor een vroege beëindiging. Als laatste is er het organisatorische niveau. Hier kan besloten worden dat een beëindiging sneller zal voorvallen wanneer het management niet in staat is om een coöperatie te leiden (Tidström et al., 2006).

Wanneer de coöperatieve leden rekening houden dat openheid binnen de coöperatie en betrouwbaarheid tussen de partners belangrijk is, zal de beëindiging van de coöperatie niet snel gebeuren.

ii. Stages van het eindproces

Het beëindigingsproces kan opgesplitst worden in twee fases, de toegewijde fase en de ontbindingsfase. De toegewijde fase is bepalend wanneer duidelijk wordt dat de samenwerking stuk loopt. Hierdoor gaan de partners zich toeleggen op het feit dat de coöperatie best beëindigd wordt. De ontbindingsfase is al een fase verder binnen het eindproces. Hier wordt beslist over de toekomst van de relatie, wanneer de partners dit aan de externe leden van de coöperatie gaan melden en de effectieve beëindiging en reflectie. De manier waarop dit gebeurd is van uitermate belang om de beëindigingsfase op een goede manier te doen verlopen (Tidström et al., 2006).

2. Profiel van een coöperatie

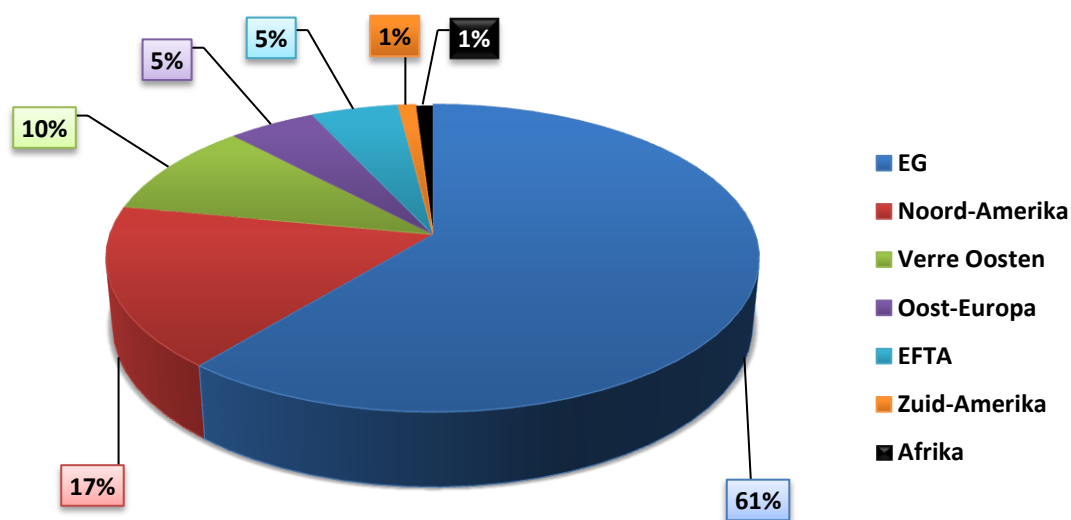
Het profiel van een coöperatie is het tweede hoofdstuk binnen de literatuurstudie. Hierin wordt duidelijk gemaakt hoe de meeste coöperaties eruit zien op gebied van geografie, sector en activiteiten. Ook de partners hebben een bepaald profiel. De optimale situatie is wanneer deze profielen op elkaar afgestemd zijn. Deze moeten de juiste fit hebben maar toch ook voldoende verschillen waardoor ieder lid een meerwaarde is voor de samenwerking. Doorheen dit hoofdstuk wordt er voornamelijk over allianties gesproken. Echter is dit noodzakelijk omdat allianties een overkoepelend orgaan is van coöperaties en daardoor een beter onderscheid gemaakt kan worden.

2.1. Geografisch

Aangezien bij coöperaties er twee of meer bedrijven een samenwerking aangaan, is het ook belangrijk om rekening te houden met geografische en/of culturele verschillen. Eerder in de literatuurstudie werd vermeld dat het kiezen van partners zeer cruciaal is. Hierbij moet rekening gehouden worden met hun capaciteiten en gebreken. Deze twee laatste eigenschappen worden ook beïnvloedt door de geografische ligging van de bedrijven die betrokken zijn bij de samenwerking. Veugelers (1993) onderzocht, omwille van dit opkomende belang, de Belgische ondernemingen die betrokken waren bij verscheidene allianties. Coöperatieve akkoorden, die gedurende de periode 1/86 tot 6/99 vermeld werden in de financiële pers, werden verzameld en geklasseerd naar vorm en inhoud (Veugelers, 1993). Deze gegevens zullen ondertussen wel al veranderd zijn omwille van de ouderdom van het artikel. Echter blijft het basisidee en de conclusie, die in deze tekst van Veugelers (1993) getrokken wordt, nog steeds zeer herkenbaar. De KUL-databank, die geraadpleegd wordt binnen het artikel van De Backer & Veugelers (2001), bevat enkele gegevens die bruikbaar zijn om de verschillen uit te leggen voor allianties op gebied van geografische spreiding. Er zal vooral een onderscheid gemaakt worden tussen internationale en nationale coöperaties. Bij internationale samenwerkingsverbanden zullen er meer culturele verschillen zijn dan bij nationale coöperaties. Ook al is België, omwille van hun drietaligheid, een uitzondering.

2.1.1. Internationaal

Figuur 9: de geografische opsplitsing van partners



Bron: De Backer et al., 2001

De figuur hierboven geeft een goede weergave over de partners die voornamelijk aanwezig zijn binnen de huidige allianties. Iets meer dan 60 procent van de partners die aanwezig zijn binnen de allianties, zijn afkomstig vanuit de EG-landen. Amerika volgt op een tweede plek met een ruime achterstand van slechts 17 procent. Japan volgt op een derde plaats. **50 procent van alle allianties** wereldwijd, betreft samenwerkingsverbanden die blokoverschrijdend zijn. Dit zijn allianties met minimaal een partner die niet behoort tot de EG-groep. Volgens Narula (1998) stijgen de coöperaties opmerkelijk tussen EU-landen en de Verenigde Staten/Japan. Nochtans zijn de blokoverschrijdende coöperaties vooral samenwerkingsverbanden tussen grotere bedrijven. Dit is het gevolg van de globalisatie die vooral bij de grote bedrijven een bepalende impact heeft (Miotti & Sachwald, 2001). **25 procent** van alle allianties zijn samenwerkingsverbanden die binnen hetzelfde blok blijven. Hierbij kunnen we een alliantie tussen een Duits bedrijf en Belgisch bedrijf als voorbeeld nemen. Deze twee landen behoren tot de EG-groep en de alliantie is dus niet blokoverschrijdend. **De laatste 25 procent** van de allianties zijn enkel nationaal. Dit zijn allianties tussen partners van hetzelfde land. Als voorbeeld kan de alliantie tussen de Achterhoekse Wijnbouwers te Gelderland gezien worden. Deze groepering bestaat enkel uit Nederlandse bedrijven (De Backer et al., 2001; Narula, 1998 & Miotti & Sachwald, 2001).

2.1.2. Nationaal

Belgische allianties hebben vaak de keuze tussen twee vormen die we binnen de groep van allianties kunnen onderscheiden. Ten eerste is er het samenwerkingsverband, ook wel coöperatie genoemd. Dit impliceert het coördineren/integreren van functionele activiteiten tussen partners, al dan niet gepaard gaande met kruiselingse participaties tussen de partners. Ten tweede is er de joint venture. Deze vorm impliceert het opzetten van een aparte entiteit, waarin de partners een gezamenlijke participatie nemen (Veugelers, 1993). "Allianties waarin Belgische ondernemingen deelnemen, verder aangeduid als BEL, zijn significant minder van het joint venture-type."(Veugelers, 1993, p.60).

Volgens Gruwez et al. (1996) bestaan de 'Belgische' allianties vooral uit Belgische (35.6%) en Europese (44.4%) bedrijven. Andere werelddelen zijn slechts voor 20 procent aanwezig binnen deze alliantie. Belangrijk is om bij deze Europese bedrijven vooral de buurlanden in acht te nemen. Hierdoor bevestigt Gruwez et al. (2001) wat Veugelers (1993) al eerder aantoonde.

2.2. Sector

Op sectoraal gebied zijn er zeker en vast ook significante verschillen in verband met coöperaties. Zo verklaart De Backer et al. (2001) dat niet binnen elke sector het gemakkelijk is om een coöperatie op te starten. Hierbij moet er dus gekeken worden waar de moeilijkheden liggen en hoe deze eventueel opgelost kunnen worden.

Er kan gesproken worden van twee soorten allianties als deze bestudeerd worden aan de hand van verschillende sectoren. Ten eerste is er de intra-sectorale alliantie of ook wel de horizontale alliantie genoemd. Dit is een alliantie waarbij de partners actief zijn binnen dezelfde sector. Deze allianties vertonen dikwijls een geografische component die door middel van een coöperatie, een snelle toegang verkrijgt tot internationale markten en knowhow. Het feit dat in horizontale allianties de partners actief zijn in dezelfde sector, maakt dat zij ook veelal directe concurrenten zijn. Dit kan de stabiliteit van de alliantie negatief beïnvloeden.

Ten tweede is er de intersectorale alliantie, ook wel de verticale alliantie genoemd. Hierbij zijn de partners actief in verschillende sectoren en zijn ze gerelateerd door een verbonden technologie. Omwille van het feit dat de partners actief zijn in verschillende sectoren, zijn er meer mogelijkheden om complementaire vaardigheden aan te boren. Hierdoor wordt er sneller een nieuwe technologie gecreëerd en/of productengamma uitgebreid. Echter zijn deze laatste allianties instabieler door de heterogeniteit van de partners. Als deze echter overwonnen kunnen worden, kan dit samenwerkingsverband synergievoordelen bieden (De Backer et al., 2001; Gruwez et al., 1996).

Uit de KUL-databank kan er geconcludeerd worden dat 63 procent van de allianties intra-sectoraal zijn. Deze blijken ook eerder naar het coöperatief samenwerken te streven dan naar de joint venture gelijk dat bij de verticale alliantie wel het geval is. Gruwez et al. (1996) gaat akkoord met de conclusies van De Backer et al. (2001) maar heeft een hoger percentage (69%) voor de horizontale allianties. Dit kan echter te wijten zijn aan het tijdsverschil van de cijfers want hier zit een tijdspanne tussen van vijf jaar.

In onderstaande tabel is er een duidelijk verschil tussen intra- en intersectoraal niveau. Op nationaal niveau is dit minder uitgesproken dan op internationaal niveau. Dit is te staven omwille van het feit dat horizontale allianties vooral de mogelijkheid geven om internationaal door te breken. Op nationaal niveau is dit dus niet aan de orde waardoor er meer samenwerkingsverbanden zijn tussen bedrijven uit verschillende sectoren. Coöperaties komen dan weer duidelijk meer voor bij intra-sectorale allianties (De Backer et al., 2001; Gruwez et al., 1996).

Tabel 3: sectorale kenmerken van coöperaties

	totaal	nationaal	internationaal	joint venture	coöperatie	O&O	Niet O&O
Intra	63%	52%	67%	58%	71%	53%	65%
Inter	37%	48%	33%	42%	29%	47%	34%

Bron: De Backer et al., 2001.

2.2.1. Industrie versus diensten

Meer dan de helft van de allianties die aanwezig zijn binnen de KUL-databank, zijn industrie-allianties. Dit zijn allianties waarbij de partners, die lid zijn van het samenwerkingsverband, uit de industriële sector komen. Om een beter beeld te geven over de inhoud van industrie, is er meer informatie over de onderverdeling; deze is aanwezig in tabel vier.

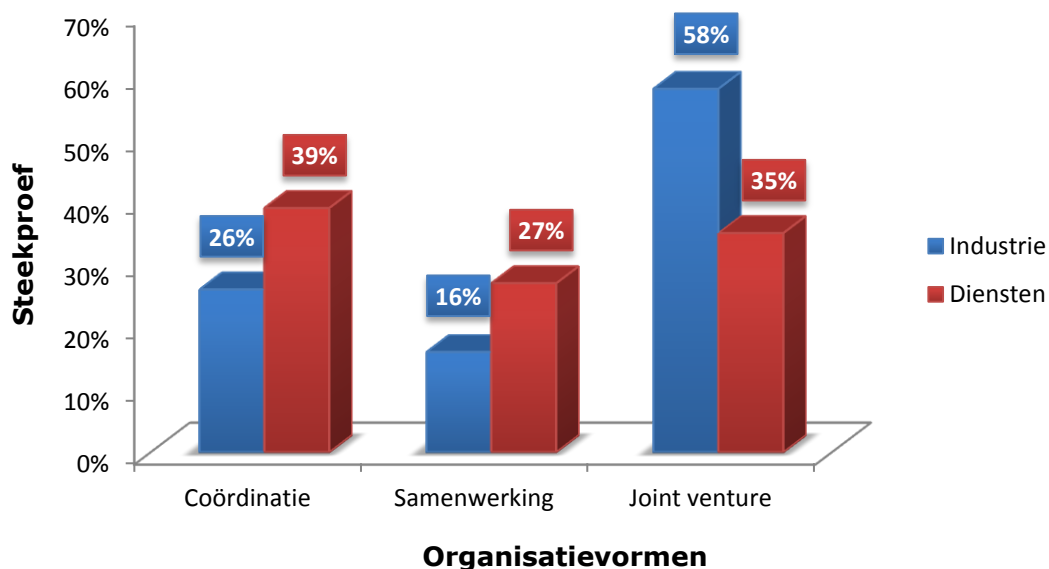
Tabel 4: industriecoöperaties versus dienstencoöperaties

	totaal	O&O	interregionaal	intersectoraal
Industrie	59%	77%	68%	70%
Diensten	41%	23%	32%	30%

Bron: De Backer et al., 2001.

Zoals opgemaakt kan worden uit tabel vier, is het duidelijk dat industrie-allianties significant meer internationaal gericht zijn. Dit duidt op het feit dat industriecoöperaties vaak over verschillende gebieden/continenten gezeteld zijn. Er worden ook overduidelijk meer onderzoek en ontwikkelingsactiviteiten uitgevoerd ten opzichte van de dienstensector. Gruwez et al. (1996) concludeert dat relatief weinig Belgische allianties actief zijn in kerntechnologieën zoals elektronica, burotica, chemie en automobielen ten opzichte van andere Europese landen. Deze gegevens worden ook vastgesteld door Veugelers (1993) en Glaister & Buckley (1996).

Grafiek 5: samenwerkingswijze doorheen industrie en diensten



Bron: Gruwez et al., 1996.

Gruwez et al. (1996) laat blijken dat er wel een duidelijk verschil is tussen de gebruikte alliantie binnen de verschillende sector. Voor industriële sectoren wordt er vooral geopteerd voor een joint venture (58%). Bij de dienstensector wordt een andere tendens gevonden. Hierbij is coördinatie de meest gekozen alliantievorm. Deze is echter wel minder uitgesproken dan de joint venture bij de industriële sectoren. Het is wel van belang dat coördinatie gecombineerd met samenwerking gezien wordt als een coöperatie zoals dit al vermeld werd in hoofdstuk een (Gruwez et al., 1996).

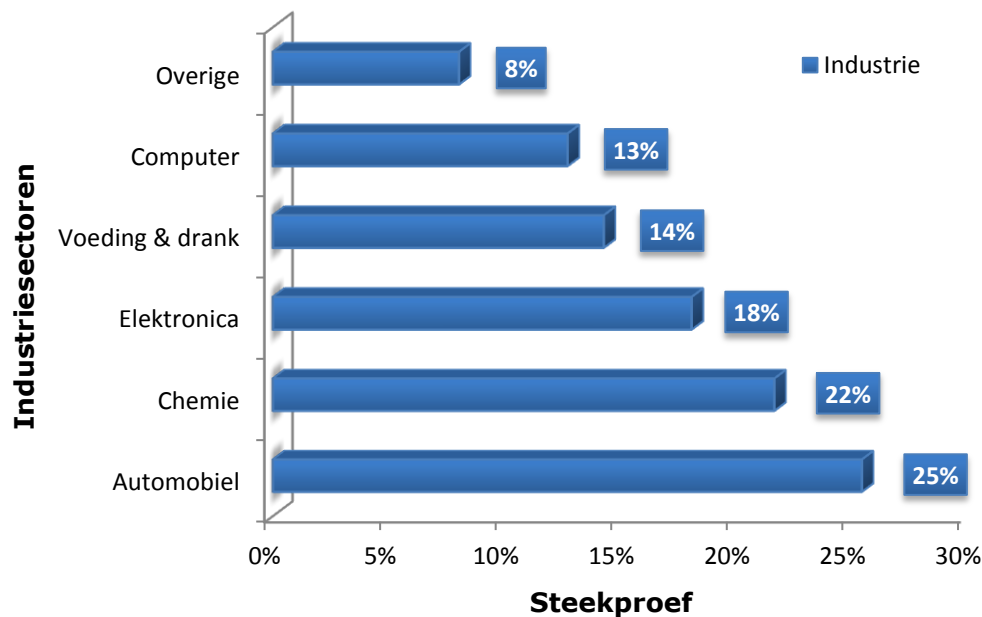
2.2.2. Sectoraal profiel

Een analyse van het sectoraal profiel van de allianties verschaft eveneens zinvolle inzichten in motieven, kosten en opbrengsten van allianties. **Industriesectoren** waar de meeste allianties voorkomen zijn voornamelijk de sectoren van automobiel, chemie, elektronica en voeding. In de **dienstensector** is het voornamelijk bank & verzekeringen, diensten aan ondernemingen en transport die veel allianties leveren (De Backer et al, 2001).

“Het spreekt vanzelf dat de mate van aggregatie van sectoren bepaalt hoe alliantie-actief een sector is. Voor de automobielnijverheid bijvoorbeeld is er melding gemaakt van 114 allianties; deze betreffen zeker niet allemaal samenwerkingen tussen constructeurs onderling, maar vooral ook allianties tussen constructeurs en toeleveranciers enerzijds en toeleveranciers onderling anderzijds.” (De Backer et al., 2001, p.396).

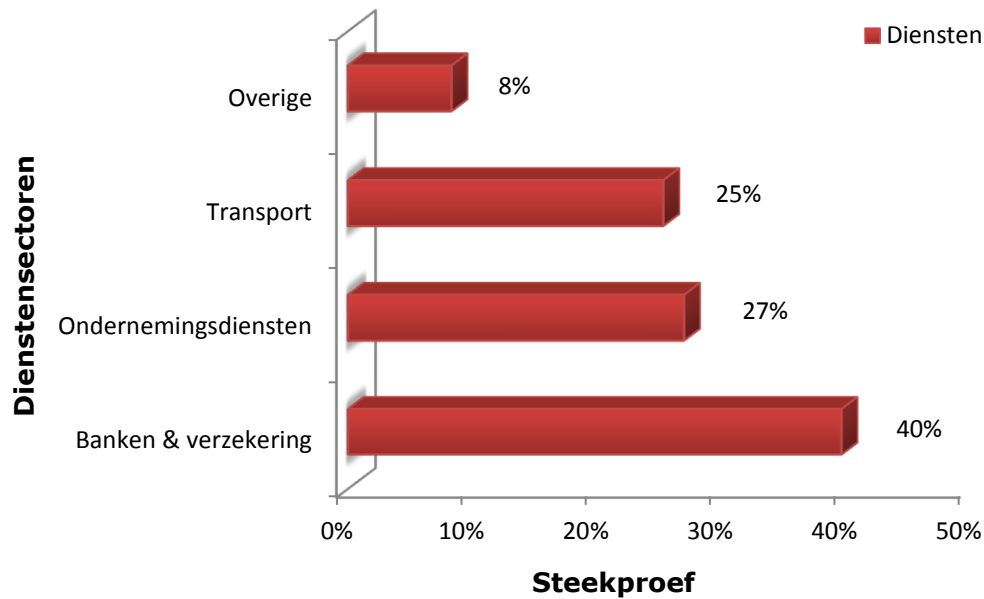
Grafiek zes en zeven geven een illustratie van de verschillende allianties binnen de verschillende delen van de industrie- en dienstensector.

Grafiek 6: sectorale verdeling van coöperatie - industrie



Bron: De Backer et al., 2001.

Grafiek 7: sectorale verdeling van coöperaties - diensten



Bron: De Backer et al., 2001.

Binnen deze grafieken staan de percentages van samenwerkingsverbanden die binnen een bepaalde sector aanwezig zijn. Zo kan er geconcludeerd worden dat in de industriesector, de auto –en chemiesector hoog scoren. Samen besturen zij 47 procent van alle samenwerkingsverbanden binnen de industriesector. Voor de automobielsector zijn dat 114 allianties terwijl dat voor de chemiesector iets lager ligt met 97 allianties. Een goed voorbeeld van een samenwerkingsverband binnen de autosector, is de alliantie tussen Renault en Smart. Het doel van het partnerschap was om kleinere, kwaliteitsvolle wagens op de markt te brengen. Kennis wordt uitgewisseld en vaak zal de samenwerking slechts van toepassing zijn op enkele modellen (Het Laatste Nieuws, 2010).

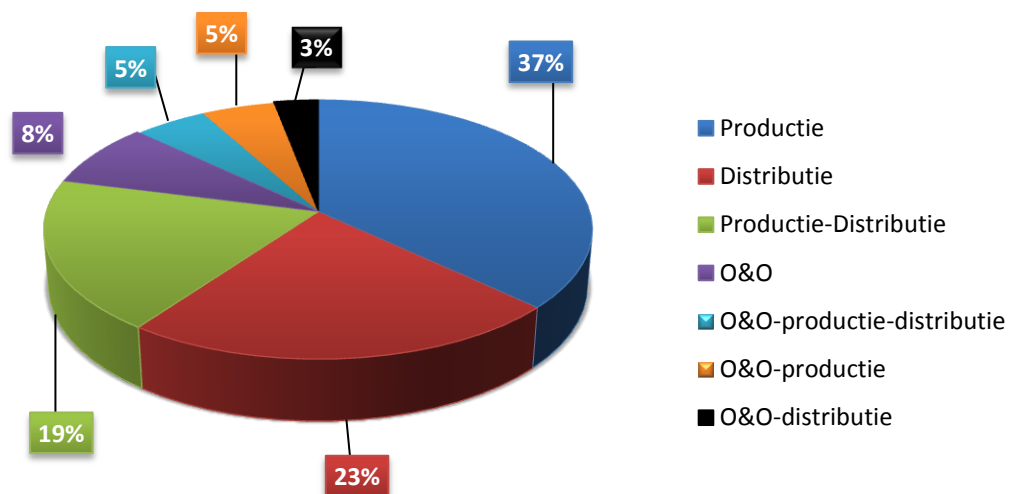
Grafiek zeven geeft een overzicht over het aantal allianties binnen de dienstensector, uitgedrukt in percentages. Banken & verzekeringen hebben een duidelijk aandeel binnen de samenwerkingsverbanden. Zij bezitten ongeveer 191 allianties binnen de sector. Ondernemingsdiensten en transport volgen op een tweede en respectievelijk derde plaats. Een voorbeeld van een toekomstig samenwerkingsverband, zijn de gesprekken tussen Kas Bank en de Duitse dwp bank. Zij willen verschillende bankeffecten gaan verhandelen binnen de Europese markt (De Telegraaf, 2011).

2.3. Activiteiten en organisatievorm

2.3.1. Activiteiten

De activiteiten die er heersen binnen een alliantie kunnen opgedeeld worden in drie grote groepen. Ten eerste is de activiteit 'productie', ten tweede is er 'distributie' en ten laatste 'onderzoek en ontwikkeling'. Hierbij is er duidelijk een verschil betreffende motieven tussen productie-distributie en onderzoek & ontwikkeling. Bij productie en distributie zijn de allianties eerder gericht op efficiëntieverhoging, realisatie van schaalvoordelen, markttoegang en concurrentieoverwegingen. De motieven van O&O-allianties liggen echter anders. Hier zijn de typische kosten- en risicoreductie, uitwisseling van knowhow en toegang tot nieuwe technologieën de grootste drijfveren.

Figuur 10: activiteiten in percentages



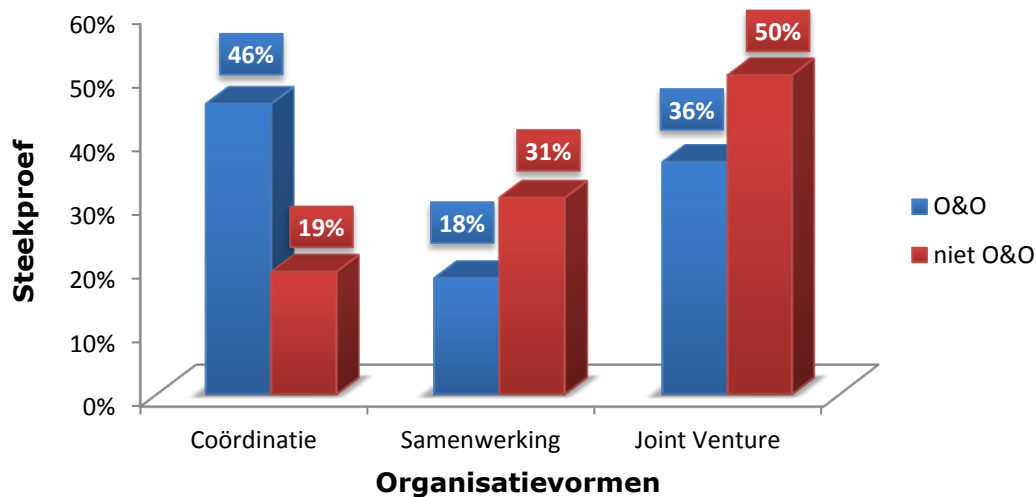
Bron: De Backer et al., 2001.

In figuur elf wordt het snel duidelijk welke activiteiten het vaakst voorkomen binnen samenwerkingsverbanden. Productie is de meeste gevoerde activiteit met liefst 37 procent. Daarna volgt distributie met 23 procent en op de derde plaats een combinatie van productie en distributie met 19 procent. Het is dus duidelijk dat onderzoek & ontwikkeling minder voorkomen bij allianties en coöperaties. Later wordt nog duidelijk dat zij vooral aanwezig zijn bij de joint ventures (De Backer et al., 2001).

2.3.2. Organisatievormen

"In organisatievorm is een onderscheid gemaakt tussen een joint venture, d.i. een afzonderlijke entiteit opgericht door de partners die naast de eigenlijke ondernemingen van de partners functioneert, en coöperatie, d.i. de verzamelnaam van losse, meer impliciete samenwerkingsvormen waar activiteiten eerder gecoördineerd worden." (De Backer et al., 2001, p.392). In deze kleine samenvatting is er dus duidelijk het verschil merkbaar tussen een joint venture en een coöperatie.

Grafiek 8: O&O ten opzichte van coördinatie-samenwerking-JV



Bron: De Backer et al., 2001.

Binnen grafiek acht zijn er enkele vaststellingen die gemaakt kunnen worden:

- O&O-allianties maken vooral gebruik van coördinerende processen (46%);
- O&O-allianties maken het minst gebruik van samenwerking (18%);
→ Samenwerking staat voor coöperaties waardoor coöperaties niet vaak O&O-activiteiten uitvoeren.
- niet O&O-allianties zijn vooral terug te vinden in joint ventures (50%);
- niet O&O-allianties maken het minst gebruik van coördinerende processen (19%).

2.4. België versus Vlaanderen

2.4.1. Vier fenomenen

"Iets meer dan 30 procent of 484 allianties kunnen gecatalogeerd worden als Belgisch, d.i. tenminste één partner is van Belgische origine" (De Backer & Veugelers, 2001, p.397). Dit is een duidelijk bewijs dat België vertegenwoordigd is binnen de internationale allianties. Echter moet er een onderscheid gemaakt worden tussen Belgische en Vlaamse partners want dit kan voor bepaalde verschillen zorgen. Vlaanderen is binnen 327 allianties vertegenwoordigd. Hierdoor zijn 67 procent van de Belgische allianties, Vlaams getint. Op basis van de KUL-databank zijn er enkele fenomenen verklaard door middel van het onderzoek door De Backer et al. (2001):

- i. Belgische én Vlaamse allianties worden significant minder gevormd in industriële sectoren;
- ii. Belgische én Vlaamse allianties zijn meer van het intra-sectorale type;
- iii. Belgische én Vlaamse allianties zijn sterker vertegenwoordigd in diensten-allianties;
- iv. Belgische allianties zijn niet meer actief binnen nationale allianties terwijl Vlaamse allianties dat duidelijk wel zijn.
(Veugelers & De Backer, 1999).

Voor de drie eerste fenomenen is het duidelijk dat België en Vlaanderen gelijkend zijn. Het vierde fenomeen geeft ons een duidelijk verschil. Naarmate dit onderdeel vordert, zullen er nog belangrijke verschilpunten genoemd worden. Fenomeen twee en drie komen altijd samen voor want er is hier een onderling verband aanwezig. Het intra-sectorale type is altijd sterker vertegenwoordigd binnen de dienstensector (Veugelers et al., 1999).

In het algemeen kan gesteld worden dat zowel Belgische als Vlaamse allianties voldoen aan het verwachtingspatroon dat de internationale allianties vertonen. Hierdoor zijn er vele gelijkpunten met allianties in de rest van de wereld. Zo geldt ook voor Belgische en Vlaamse allianties dat intra-sectorale allianties meer internationaal zijn en dat industrie-allianties vooral voorkomen in blokoverschrijdende allianties (De Backer et al., 2001).

Tabel 5: kenmerken van Belgische en Vlaamse allianties

	Internationaal	Interregionaal	Industrie	Intersectoraal	O&O
Totaal	76%	67%	59%	37%	21%
België	73%	50%	42%	32%	19%
Vlaanderen	67%	50%	42%	32%	17%

Bron: De Backer et al., 2001.

Korte samenvatting van tabel vijf.

- 73% van de Belgische allianties zijn verbonden aan internationale partners
- 67% van de Vlaamse allianties zijn verbonden aan internationale partners
- 50% van de Belgische en Vlaamse allianties zijn interregionaal
- 42% van de Belgische en Vlaamse allianties zitten in de industriesector
- 32% van de Belgische en Vlaamse allianties zijn intersectoraal
- 19% van de Belgische allianties hebben als hoofdactiviteit O&O.
- 17% van de Vlaamse allianties hebben als hoofdactiviteit O&O.

Aan de hand van deze gegevens wordt geconcludeerd dat Belgische en Vlaamse allianties erg gelijkend zijn. Zeker op het gebied van regio en sector zijn er geen verschillen. Enkel op internationaal gebied en de aard van de hoofdactiviteit is een lichte vertekening aanwezig.

2.4.2. Verschillen

- i. Vlaanderen is minder actief dan België in allianties die O&O-activiteiten uitvoeren;
- ii. Vlaamse en Belgische allianties niet vaker gebruik maken van coöperaties;
- iii. Vlaamse en Belgische allianties niet vaker voorkomen in de industrie;
- iv. Vlaamse en Belgische allianties niet vaker nationaal zijn.

(Veugelers et al., 1999)

Deel 3: **onderzoeksresultaten**

1. Casestudies

1.1. Neerlands Wijnmakerij

Roelof Visscher, 45 jaar oud, en zijn vrouw Ilse hadden eind jaren '90 het idee om een eigen wijngaard op te richten. Met het voorbeeld van de Limburgse wijnbouwers zagen zij de opportuniteit om mooie streekwijn te maken in de prachtige regio van **Enschede**. Echter waren ze niet te voortvarend en zijn ze eerst op bezoek gegaan bij de nabije universiteiten om te weten te komen of het wel mogelijk was om wijn te maken in de Twente-regio. Dit bleek inderdaad mogelijk te zijn mits het produceren van **speciale rassen** die opgewassen zijn tegen het koele klimaat van Noord-Nederland.

1.1.1. Kenmerken van de wijngaard

De wijngaard te Bentelo, waar het **vinificatieproces** zich voltrekt, wordt het 'Hof van Twente' genoemd. Dit is slechts één van de drie wijngaarden die binnen de regio onder het eigendom staan van Roelof Visscher. Samengeteld bestaat dat uit een kleine zes hectare aan wijngaard.

De regio Enschede, biedt een unieke bodemsamenstelling waardoor speciale rassen gerijpt worden op de plaatselijke wijngaarden. In combinatie met een uitgekiende bemesting, sterke productiebeperking en geslaagde kruisiging, willen Roelof en Ilse kwalitatieve wijn produceren. Hierin zijn zij zeker al geslaagd met het winnen van **enkele prijzen** op een aantal welbekende wijnkeuringen. Twee jaar na het openen van de wijngaard, wonnen de Tukkers al goud met 't Nieuwland Rood 2002 en 't Nieuwland Wit 2002. Recent geleden, in 2010, heeft de Solaris goud gewonnen op een erkende wijnkeuring in Zwitserland.

1.1.2. Kenmerken van de alliantie

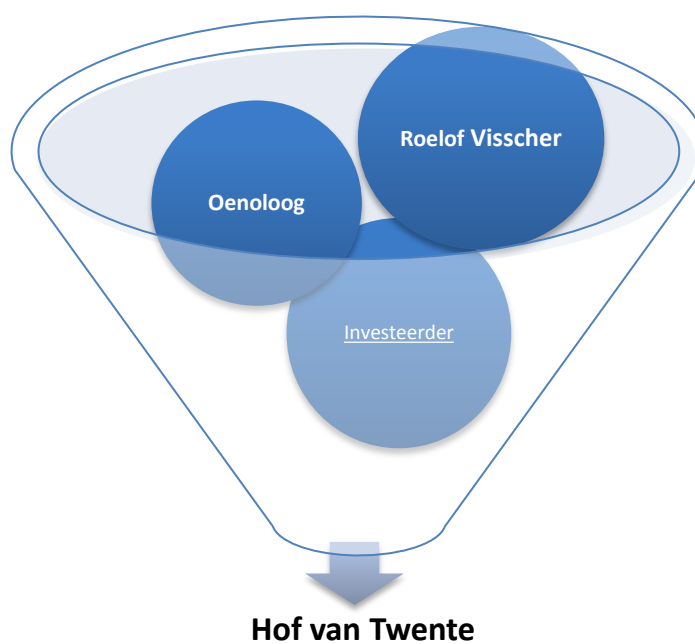
Neerlands Wijnmakerij B.V. is de naam van de alliantie waarbij zestien wijnbouwers zijn aangesloten. Belangrijk is dat het samenwerkingsverband gezien wordt als een alliantie en niet als een coöperatie. Dit verschil kan gezien worden aan de hand van het feit dat het partnerschap niet zo intensief is dan bij een coöperatie. Enkele coördinerende afspraken worden gemaakt en ondertekend binnen een contract maar voor de rest behoudt iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid binnen de groep.

Deze vijftien partners van Roelof telen elk hun eigen druif maar produceren de wijn op het Hof van Twente waar de nodige apparatuur zich bevindt. Hierdoor is de alliantie van de Nederlanders uniek ten opzichte van andere samenwerkingsverbanden in het land. Roelof Visscher zelf spreekt ook van een uniek concept. Wijnbouwers binnen de alliantie mogen zelf kiezen wat ze met hun wijn willen doen, echter wel in samenspraak met het Hof van Twente. Bij andere coöperaties is dat vaak minder sterk doorgedrongen binnen de missie van het bedrijf.

1.1.3. Coöperatie binnen de alliantie

Het Hof van Twente is echter niet alleen een partner binnen het samenwerkingsverband van Neerlands Wijnmakerij maar is ook nog verweven binnen een kleinere coöperatie. In figuur elf wordt duidelijk hoe deze coöperatie gezien moet worden. Roelof en Ilse Visscher behoren tot het Hof van Twente. Bij hun wijngaarden werken ze ook samen met een **Duitse oenoloog**, Dr. Dietrich Marbér Sans, d.i. een ervaren wijnkenner. Hij werkt tien tot vijftien dagen fulltime op de wijngaard om advies te geven over wat er met de wijn gedaan kan worden. Een expert die zich vooral specialiseert in deze materie wordt ook wel de 'Flying Winemaker' genoemd. Naast de Duitse wijnkenner heeft het Hof van Twente ook een **externe investeerder** moeten aantrekken. Hij brengt financiële middelen binnen waardoor hij mede-eigenaar is geworden. De investeerder heeft 25 procent van de aandelen in ruil voor financiële inspanningen waardoor bepaalde wijnen geproduceerd kunnen worden.

Figuur 11: coöperatie Hof van Twente



Bron: eigen onderzoek (z.d.)

Tabel 6: de partners van het Hof van Twente

	de partners	
Reestlandhoeve	Heideplaats	Ecofields
Wijngoed Gelders Laren	Wijngaard Oogsthoek	Wijngaard Nyrees
Hoogenbosch Wijnen	Wijngaard de Braoke	Hof van Twello
Wijngaard Stadslanden	Wijngaard Grapendaal	Wijngaard Hoesttee
Wijngaard Cinemec	Wijngaard de Gravin	Wijngaard de Rijsakker

Bron: eigen onderzoek (z.d.)

1.1.4. Samenwerking met de klanten

De **samenwerking met klanten** is een uniek concept dat verweven zit binnen de alliantie van het Neerlands Wijnmakerij. Dit project geeft de klant de mogelijkheid om zelf een wijn samen te stellen om zo deze te verhandelen binnen hun eigen zaak. Zo is er op het heden een samenwerking tussen het Hof van Twente en het drie sterrenrestaurant 'Librije' te gelegen in Zwolle. Deze zaak wordt uitgebaat door Johnny en Thérèse Boer.

De samenwerking tussen deze twee groepen is niet intensief maar wel erg waardevol. Voordat er geogost wordt, bespreken beide partijen wat ze willen gaan doen met de druiven. Zijn er bepaalde wijnen die de klanten zeker en vast op hun kaart willen hebben staan en is die mogelijkheid er ook? Roelof en Ilse Visscher proberen hun wil te verwezenlijken. Belangrijk is wel dat er wijn geproduceerd moet worden die de klant wenst. Zo is er de kus van Thérèse die gekenmerkt wordt als een fruitige, witte wijn. Echter wil Johnny er sinds kort ook een stevige wijn bij op de kaart met als eventuele naam: 'Dreun van Johnny'. Dit is ook een witte wijn maar één met een veel krachtigere toets.

Door in te spelen op dit soort samenwerkingen, hoopt het Hof van Twente om een uniek concept te ontwikkelen waardoor hun rendement zal stijgen. Een eigen wijnlijn ontwikkelen is hun toekomstvisie en ze hopen hartelijk dat dit in de nabije toekomst ook mogelijk zal zijn.

1.2. Exellent

Exellent is een groepering van vakhandelaren die verspreid is over heel België. 'Samen sterk' is de leuze van de vereniging volgens Olivier Lanckriet, gedelegeerd bestuurder van de coöperatie. Samen met zijn nonkel, Jan Aerts, heeft hij in **1997** de groepering opgericht onder toezien oog van zijn vader, Paul Lanckriet. Voordat Exellent opgericht werd, zijn allerlei studies opgestart om aan te tonen welke samenwerkingsvorm het meest efficiënt zou zijn. Ook werd de vraag gesteld of de vereniging wel stand zou houden door de zware concurrentie die er heerst in de elektrosector. Tot nader inzien kan vastgesteld worden dat het een verstandige beslissing was van de Bruggeling want Exellent draait jaarlijks een gemiddelde **omzet van 300 miljoen euro**.

1.2.1. Historiek van Exellent

Exellent zijn ontstaansgeschiedenis gaat nochtans verder dan het jaar '97. Deze gebeurtenis is zeer afhankelijk geweest van Lanckriet N.V. Deze groothandel is opgestart in 1946 onder leiding van Paul Lanckriet en zijn schoonbroer Jan Aerts. Samen waren ze in staat om vele elektrowinkels te bedienen van huishoud –en televisietoestellen. De eerste jaren werkte Paul en Jan vooral regionaal maar na enkele decennia waren de klanten verspreid over heel Vlaanderen. Hun doel was echter om heel België te bedienen maar daarvoor waren ze te klein. Concurrentie nam in de jaren '70 en '80 sterk toe en Lanckriet N.V. verloor zijn marktpositie geleidelijk aan. Op het einde van de jaren '80 waren Paul en Jan het eens dat er iets moest veranderen. Paul was ook al niet meer van de jongsten en begon zoon Olivier meer en meer te betrekken bij het bedrijfsgebeuren. Vanaf 1990 tot en met 1997 heeft Paul zijn ervaring doorgegeven aan Olivier en hem duidelijk gemaakt dat er een akkoord gevonden moest worden met de individuele electrohandelaar.

In 1992 is Lanckriet N.V. een samenwerking begonnen met een Duits bedrijf onder de gezamenlijke naam: **Electronic Partner**. Deze onderneming, die zijn hoofdzetel had in het Ruhrgebied, maakte gebruik van een duaal bestelsysteem waarbij de winkelier rechtstreeks kocht aan de leverancier onder de bedwongen voorwaarden van de Duitse groepering. Deze samenwerking was echter maar van korte duur want in 1997 werd de coöperatie ontbonden. De kennis die Lanckriet had meegenomen uit het samenwerkingsverband was het duaal bestelsysteem. Mits

enkele verbeteringen kon hier een uniek concept gecreëerd worden waarbij beide partijen het voordeel van konden genieten.

1.2.2. Kenmerken van de coöperatie

In 1997 is Exellent dan opgericht onder leiding van Olivier Lanckriet en Jan Aerts. Exellent is een groepering waarbij individuele winkeliers zijn aangesloten. De leden van de coöperatie zijn vakhandelaars in het verkopen en herstellen van zowel huishoudtoestellen, televisies, draadloze telefoons en computers.

Exellent kan opgedeeld worden in vier delen. Ten eerste is er Exellent groen ofwel Exellent Electro. Dit zijn vakhandelaren die huishoud –en televisietoestellen verkopen. Dit is de grootste groep binnen de coöperatie met een 200tal leden. Ten tweede is er Exellent rood ofwel Exellent Mobile. Deze winkels richten zich op de verkoop van een breed volume van telefoontoestellen. Vijftig leden zijn aangesloten bij de coöperatie. Ten derde is er Exellent blauw ofwel Exellent IT. Dit zijn winkeliers die in de computerbranche aanwezig zijn. Binnen Exellent loopt het aantal leden hiervan op tot een tachtigtal. Als laatste groep zijn er de winkeliers onder de naam 'Expert'. Deze verkopen ook voornamelijk elektro maar wilden de naam Expert behouden omwille van diverse redenen. Ongeveer veertig winkels zitten bij de groepering. In totaliteit bestaat de groepering uit een 360tal directe partners.

Figuur 12: typologie van Exellent



Bron: eigen onderzoek (z.d.)

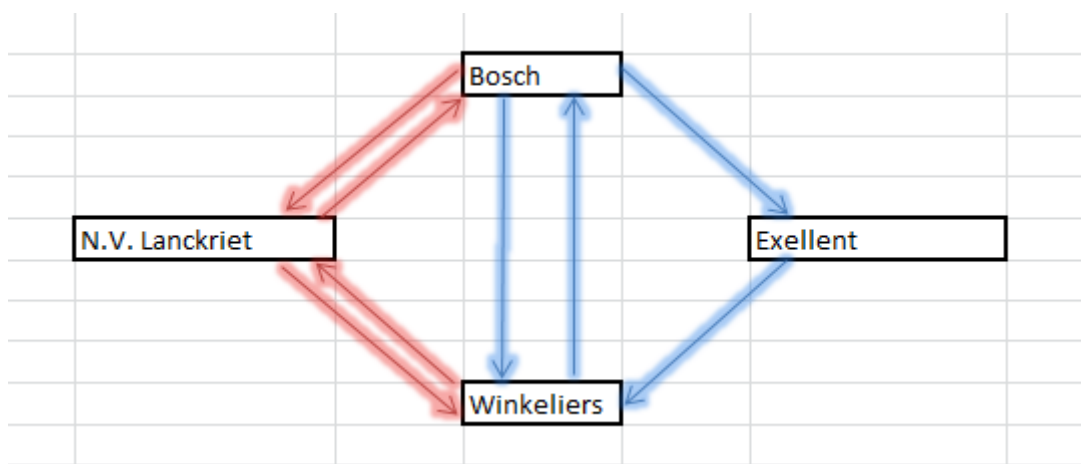
1.2.3. Uniek concept van de coöperatie

De grootste reden waarom Exellent zo succesvol is geworden, is door het **duaal bestelsysteem** dat toegepast wordt. De winkeliers zitten binnen de coöperatie omwille van het feit dat ze makkelijker en goedkoper hun goederen kunnen aankopen. Dit is mogelijk door middel van twee manieren die voorgesteld worden in figuur dertien.

Ten eerste is de aankoop aan N.V. Lanckriet (de roze pijlen). Hierbij verandert er niet veel ten opzichte van vroeger. De winkelier koopt goederen per één aan bij Lanckriet en zij zorgen voor de levering. In Brugge, waar Lanckriet gevestigd is, zal altijd voldoende voorraad zijn omwille van het feit dat ze samenwerkingen hebben met alle grote leveranciers zoals Bosch, Miele, Siemens enzovoort.

Ten tweede is er ook de aankoop op een directe manier met de grote leverancier (de blauwe pijlen). Dit zal vooral het geval zijn wanneer de winkelier veel van die bepaalde merken verkoopt. Hierdoor gaat hij grotere aantallen kunnen aankopen en daardoor korting krijgen. Echter, om Exellent niet uit te sluiten, gebeurt de facturatie via de coöperatie. Hierdoor blijven zij nog steeds een belangrijke pion binnen het samenwerkingsverband. Zij zorgen natuurlijk ook voor extra voordelen wanneer aan een bepaalde leverancier aangekocht wordt.

Figuur 13: uniek bestelsysteem van Exellent



Bron: eigen onderzoek (z.d.)

1.2.4. Samenwerking met diverse bedrijven

De coöperatie Exellent is echter meer dan enkel een samenwerkingsverband met de winkeliers. Het belangrijkste doel van de groepering is om korting te kunnen bieden aan de winkeliers zodat hun prijzen zo laag mogelijk kunnen gehouden worden. Buiten dit hoofdaspect wil Exellent hulp bieden bij het gehele winkelgebeuren. Niet enkel de verkoop moet geoptimaliseerd worden maar ook de andere aspecten die een winkel succesvol maken:

- Betaalwijze;
- Brandstof;
- Winkeluitstraling;
- Kassasysteem;
- Internetsysteem.

Betaalwijze: Exellent heeft een contract met Visa Master Card. Dit is een betaalmiddel waarbij vaak een groot bedrag mee gefinancierd wordt. Aangezien huishoud –en televisietoestellen vaak duurder zijn dan een gemiddelde aankoop, krijgt de winkelier veel klanten over de vloer die met Visa willen betalen. Bij deze transactie moet de winkelier 3% van het totaalbedrag doorstorten naar Visa zelf. Door de samenwerking die Exellent heeft met Visa, is dit percentage gedaald tot 1,2%. Op een toestel van 500 euro is dit een winst van 9 euro. Volgens Olivier Lanckriet lijkt dit op het eerste zicht weinig maar op jaarbasis gezien kan dit een groot voordeel opleveren.

Brandstof: Total Fina is ook een externe partner van Exellent. Olivier Lanckriet heeft een akkoord gesloten voor het exclusief leveren van brandstof aan de winkeliers. Het voordeel van Total Fina is dat zij meteen 400 winkeliers als klant hebben. Voor de winkelier betekent de samenwerking vooral een lagere kost aan brandstof waardoor zij hierop niet moeten besparen.

Winkeluitstraling: De Exellent-winkels worden gekenmerkt via kleur en logo. Deze kleur is ook vaak terug te vinden in het interieur en hierbij biedt Exellent een helpende hand.

Kassa -en internetsysteem: Vroeger had iedere winkelier een apart kassasysteem waarbij Exellent niet kon garanderen dat foute tellingen konden voorvallen. Hierdoor heeft de groepering een samenwerking met enkele IT-bedrijven om een gespecialiseerd kassasysteem te creëren. Hierbij is ook de optie om een internetsysteem aan te vragen om zo via verschillende computer binnen de winkel te communiceren en informatie uit te wisselen.

Door deze extra's, kan de winkelier nog meer zijn aandacht richten op het vakmanschap want Exellent zorgt dat het hele winkelconcept geoptimaliseerd wordt.

1.2.5. Bevraging van partners binnen de coöperatie

Olivier Lanckriet is CEO van de samenwerking. Samen met zijn oom, Jan Aerts, heeft hij de start van de coöperatie meegemaakt. Aangezien hij ook het gezicht is van de groepering, is het belangrijk dat er een interview met hem zou plaatsvinden. Om een beter beeld te krijgen van de grote coöperatie die Exellent is, was het ook aan te raden om enkele winkeliers te interviewen en te vragen achter hun mening. Hierdoor heb ik gekozen om twee winkeliers van Exellent groen te interviewen, één winkelier van Exellent rood, één winkeliers van Exellent Blauw en Expert.

1.3. Achterhoekse Wijnbouwers

1.3.1. Historiek van de Achterhoek

De oorsprong van de coöperatie Achterhoek kan gesitueerd worden in het jaar **2001**. Ongeveer tien jaar geleden werd besloten dat er maatregelen genomen moesten worden om de verpaupering van het platteland te voorkomen. Zeker binnen de Achterhoekse regio kreeg de agrarische sector rake klappen. Na overleg tussen de zeventien gemeenten die deel uitmaken van de regio, heeft bestuursorgaan Achterhoek een beroep gedaan op de heer **Walter van Hulstijn**.

Walter R. van Hulstijn kan gezien worden als de '**godfather**' van de huidige coöperatie. Hij heeft, in opdracht van de regionale steden, onderzoek gedaan of het mogelijk was om wijn te maken in het koele Nederlandse klimaat. Om voldoende kennis te vergaren is hij naar de wijnuniversiteit van Geisenheim gestapt. Na enkele gesprekken werd het snel duidelijk dat in Nederland zeker en vast wijn geproduceerd kon worden.

Na het ontdekken van deze cruciale bagage, heeft Walter van Hulstijn een bijeenkomst georganiseerd waar er meer informatie werd gegeven over de toekomst in de agrarische sector, specifiek voor wijnbouw. Van de 150 aanwezigen zat al 70% in de landbouwsector. Het was dus snel duidelijk welk publiek er vooral aangetrokken moest worden. Hij gaf informatie betreffende het toerisme dat wijnbouw met zich meebrengt en het feit dat het bezitten van een wijngaard nog best gezien kan worden als een deelactiviteit. Van wijn sec kan een mens niet leven. Wanneer de nevenactiviteiten, die bij wijnbouw horen, erbij genomen worden, kan dit wel. Deze nevenactiviteiten zijn dus de economische dragers van de wijnbouw.

1.3.2. Oorzaak van het ontstaan van de coöperatie

Tijdens de bijeenkomst werd verklaard dat geïnteresseerden **een cursus** zouden volgen waarbij een verdere verdieping in de wijnbouw centraal stond. Deze opleiding was echter niet kosteloos en had een prijskaartje van ongeveer **2000 euro**. Een gering bedrag voor iemand die er toekomst in zag. Na de vergadering toonden dertig personen interesse voor het concept waarbij slechts vijftien personen begonnen aan de feitelijke cursus.

Deze cursus werd voor bijna 100% gefinancierd door de fiscus maar dit werd pas verteld op het einde van de opleiding. Bewuste keuze door de heer van Hulstijn omwille van het feit dat hij de juiste motivatie wilde behouden bij de deelnemers. De cursus duurde exact negen maanden waarbij de participanten eenmaal per week samenkwamen. Docenten wisselden hun ervaringen uit, praktijkstudies werden gehouden en wijn werd geproefd.

Door de wekelijkse samenkomsten steeg de cohesie binnen de groep en leek een samenwerking in de maak. Walter van Hulstijn zag hiermee een opportuniteit om een coöperatie op te richten. Aangezien de sfeer goed zat en er uiteindelijk na de cursus toch actie ondernomen moest worden, kon dat beter op een samenwerkende manier gebeuren. Alle leden waren hiermee akkoord buiten twee leden die niet tot de regio behoorden.

Tabel 7: partners van de Achterhoek

Achterhoekse wijnbouwers	
Wijndomein Besslinkschans	Wijngaard De Hennepe
Wijnhoeve Kunneman	Wijngaard Schepershof
Wijngoed Kranenburg	Wijngaard de Nieuwe Baankreis
Wijngaard Hesselink	Wijngaard de Reeborghesch
Wijngoed Dierkinck	Wijngaard Valkeniersbulten
Wijngaard De Beekerij	Wijnhoeve Elanova

Bron: eigen onderzoek (z.d.)

Een merkwaardig punt binnen dit partnerschap is het feit dat er enkelen het zien als een hobby en anderen eerder professioneel. Een aantal, ongeveer vier wijngaarden, zijn financieel afhankelijk van de wijngaarden. De acht anderen zien het eerder als een bijverdienste, een hobby op een oude dag. Daardoor zijn er wel een aantal problemen ontstaan. Professionele wijngaarden willen er zeker iets aan verdienen. Meer dan de hobbyisten zich dat voorstellen

1.3.3. Coöperatie in de Achterhoek

De coöperatie is wettelijk opgericht op **8 januari 2004** bestaande uit **twalf leden**. Deze leden staan opgesomd in tabel zeven, samen met de locatie. Door een gezamenlijke inkoop en het uitwisselen van kennis tussen de partners, was de coöperatie in het begin een groot succes. Na drie jaar was de oogst groter dan verwacht terwijl er niet voldoende werkkapitaal aanwezig was om deze oogst te beantwoorden. Uiteindelijk heeft de coöperatie al enkele mooie prijzen gewonnen op erkende wijnbeurzen als Wenen, Berlijn en Londen.

De prijs van de wijnen die de Achterhoek produceert, ligt in het middensegment dat prijskaartjes kenmerkt tussen de acht en vijftien euro. Het etiket dat op de flessen staat, bevat **geen persoonlijke vernoeming**. Het is Achterhoekse wijn en er kan niet worden afgeleid vanuit welke wijngaard de fles komt. Dit is zeer bewuste keuze waardoor iedere coöperant zijn verantwoordelijkheid moet nemen. Wanneer één fles niet goed is, zal het publiek veronderstellen dat de wijn uit de Achterhoek niet goed is. Daarom worden ook de wijnbouwers, die niet lid zijn van de coöperatie, erop gewezen dat ze kunnen profiteren van het imago van de Achterhoek maar dat het ook kunnen schenden.

Wanneer de druiven geplukt zijn, worden ze naar de centraal gelegen kelder gebracht waar ze omgezet zullen worden in kwaliteitsvolle wijn. Deze centrale plaats is in het bezit van de groepering en wordt enkel gebruikt door de coöperanten. Ook het verwerken van de druiven, de financiële taak enzovoort worden onderverdeeld onder de leden van de coöperatie. Zo zijn er verschillende taken opgelegd aan verschillende coöperanten. De taak van keldermeester, financieel verantwoordelijke, logistiek verantwoordelijke en raad van bestuur.

Zodat iedere wijnbouwer dezelfde kracht heeft binnen de coöperatie werd een gelijk bedrag ingebracht binnen de coöperatie vanaf de start. Dit bedrag was samen goed voor ongeveer 65.000. euro. Dit is ongeveer 5.000. euro per persoon. Niet enkel een financiële plicht maar ook een leveringsplicht is van essentieel belang voor de samenwerking. Met leveringsplicht wordt bedoeld op het aanbrengen van voldoende en kwaliteitsvolle druiven om zo voldoende wijn te kunnen produceren. Deze plicht is vooral cruciaal voor het behalen van het nodige volume. Anders zou dit nadelig kunnen zijn voor de andere wijnbouwers.

1.3.4. Samenwerkingsverbanden binnen de coöperatie

De coöperatie heeft niet enkel kennis vergaard bij de wijnuniversiteit van Geisenheim maar heeft ook andere bronnen geraadpleegd bij het opstarten en beheren van de wijngaarden. Ten eerste is er de **Duitse wijnmaker** Markus Regnery. Hij zorgt voor de teeltbegeleiding doorheen het ganse seizoen zodat kwaliteitsvolle druiven afgeleverd worden. Regnery heeft een wijnbouwbedrijf van dertien hectare waar hij kwaliteitsvolle witte wijn produceert van de Riesling-druif. Iedere maand komt hij naar de Achterhoek om de evolutie te onderzoeken van de druiven die op de verscheidene wijngaarden aanwezig zijn.

Ten tweede is er het vierjarig samenwerkingsverband met **Olivier Meckler**. Deze Zuid-Afrikaanse wijnmaker zorgt voor de prachtige wijnen die tijdens de oogst gemaakt worden. Hij komt tijdens de oogstperiode een zestal weken naar de Achterhoek om samen met de coöperanten de gewenste wijn te maken. Zelf heeft hij een wijnbouwbedrijf in Zuid-Afrika waar hij zeer goede rode wijnen produceert. Aangezien het bij ons in oktober oogstmaand is, heeft hij voldoende tijd om zijn ervaring te delen doordat het dan lente is in Zuid-Afrika.

Dit gouden duo is uniek en zorgt voor een grote meerwaarde voor de Achterhoek. Hierdoor hebben ze samen met hun grote wijngaarden, voldoende kennis om deze wijngaarden ook te beheren. Hierdoor is de kwaliteit zelden ondermaats.

1.3.5. Bevraging van partners binnen de coöperatie

Om de coöperatie op de juiste manier te leren kennen, is het belangrijk om de oprichter van de coöperatie te ondervragen. Hierdoor krijg je een beter inzicht over de start van het samenwerkingsverband en over de karakteristieken van zowel de coöperatie als van de partners. Hierdoor wordt Walter van Hulstijn gecontacteerd met de vraag om informatie te kunnen geven over de samenwerking. Walter is de 'godfather' van de coöperatie omdat hij ervoor gezorgd heeft dat de leden elkaar konden ontmoeten en heeft ook gezorgd dat er cursussen gevolgd konden worden. Hierdoor is de start van de coöperatie vergemakkelijkt wat toch een cruciale factor is binnen het succes van de samenwerking.

Ten tweede is het ook significant om enkele coöperanten te interviewen om zo de interne kant van de coöperatie bloot te leggen. Hierbij is secretaris, Rob Roth, en Esther Dondergoor, vrouw van de voorzitter, geïnterviewd. Rob Roth bezit wijngoed Elanova en is slechts van 2008 bij de coöperatie. Hij heeft de taak van 'Sales en marketing' op zich genomen en zit samen met twee andere leden in de raad van bestuur. Esther Dondergoor is keldermeester en zorgt voor de aanmaak van de wijn. Samen met haar man behoort ze tot de harde kern van de coöperatie. Zij hebben samen met elf andere partners de coöperatie opgericht in 2004.

2. Verbanden tussen de cases

De informatie die uit de interviews gehaald wordt, is cruciaal voor het onderzoek. Daarom zal deze op een efficiënte wijze benaderd moeten worden. Door middel van de vergelijking van de verschillende cases wordt er een verband gelegd waardoor een antwoord gegeven kan worden op de deelvragen. Deze deelvragen kunnen dan op hun beurt een antwoord geven op de centrale onderzoeksvraag: “Welke variabelen hebben een determinerende invloed op de economische, succesvolle werking van een coöperatie?”

Buiten de drie hoofdpersonages van de drie verschillende coöperaties werden ook enkele coöperanten geïnterviewd. Van Exellent zijn dit vier dealers waaronder twee Exellent groen, een Exellent rood en een Expert die ook als Exellent blauw gekend is. Buiten Walter van Hulstijn van de Achterhoekse Wijnbouwers, werden ook aan secretaris, Rob Roth, en vrouw van de voorzitter, Esther Dondergoor, enkele vragen gesteld over de coöperatie in zijn geheel.

Doorheen de vergelijking zullen enkele concrete conclusies blootgesteld worden die pas in ‘Deel 4: Conclusies en aanbevelingen’ verder uitgelegd zullen worden. Daardoor wordt dit deel enkel gebruikt om de verbanden aan te halen.

2.1. Alliantie of coöperatie?

In de literatuurstudie werd duidelijk dat er wel degelijk een verschil is tussen deze twee samenwerkingsverbanden. Zowel op basis van de structuur van de groepering als de manier waarop er gewerkt worden binnen de samenwerking.

2.1.1. Alliantie, coöperatie of joint venture?

i. **Neerlands Wijnmakerij:** Alliantie

"Nu, dit is een puur zakelijke relatie. Eerder een losse vennootschap waarbij het pure samenwerken centraal staat. Coöperatie is een zuivere vorm. Dat zijn wij niet" – Roelof Visscher

ii. **Exellent:** Coöperatie

"Exellent is een coöperatieve en de winkeliers zijn aandeelhouder van de coöperatie." – Olivier Lanckriet

iii. **Achterhoekse Wijnbouwers:** Coöperatie

"Toen begon de aankoopperiode voor allerlei materialen en toen heb ik toch wel de richting gegeven om dat samen te doen, op een coöperatieve manier!" – Walter van Hulstijn

Neerlands Wijnmakerij is verschillend ten opzichte van de twee andere cases omwille van het feit dat zij eerder een losse vennootschap zijn. Bij Exellent en de Achterhoekse Wijnbouwers handelt de coöperatie met vaste contracten. Nederlandse wijnmakerij heeft enkel losse contracten voor de veiligheid van ieders wijngaard te garanderen. Samenwerken is voor hen dus niet verplicht maar een optie.

2.1.2. Coördinatie, samenwerking of joint venture?

i. **Neerlands Wijnmakerij:** Coördinatie

ii. **Exellent:** Samenwerking

"Als de samenwerkende rol intensiever is dan de coördinerende, dan is het de samenwerkende rol." - Olivier Lanckriet

iii. **Achterhoekse Wijnbouwers:** Samenwerking

"De coöperatie is papier. Het is de juridische vorm waarin we de samenwerking hebben gegoten." - Walter van Hulstijn

Ook hier wordt duidelijk weergegeven dat de alliantie een eerder coördinerend samenwerkingsverband is terwijl bij de coöperatie effectief van samenwerken gesproken wordt. Wanneer het samenwerken intensiever is dan zullen de betrokken partijen eerder binnen een coöperatie zitten dan binnen een alliantie. Bij Neerlands Wijnmakerij zorgt ieder voor zijn eigen druiven en bepaalt zelf hoe de wijnen geproduceerd moeten worden. Exellent en de Achterhoekse wijnbouwers zijn eerder overtuigd van het groeperingsprincipe waarbij iedereen in dezelfde richting denkt. Het samenhorighheidsgevoel is sterker aanwezig bij de coöperatie dan bij de alliantie. Op juridisch gebied is de coöperatie natuurlijk wel strenger omwille van het feit dat er met vaste contracten gewerkt wordt, in tegenstelling tot de losse samenwerkingscontracten van de alliantie.

2.1.3. Voorafgaand onderzoek

Met voorafgaand onderzoek wordt getoetst op het feit of de coöperatie eerst onderzoek heeft uitgevoerd naar de verschillende mogelijkheden van samenwerking. Door deze informatie krijgen de coöperanten een goed overzicht over de mogelijke bedreigingen en eventuele opportuniteiten van iedere vorm. Door deze kennis zijn de partners zich meer bewust van de vorm die het best bij hun partnerschap past. Belangrijk hierbij is ook dat dit onderzoek voor iedere coöperatie verschillend is, naargelang de hoofdactiviteit die het samenwerkingsverband zal verrichten. Bij de succesvolle cases is duidelijk merkbaar dat allen een beroep hebben gedaan op een voorafgaand onderzoek.

i. **Neerlands Wijnmakerij**

"Zo zijn we eind jaren '90 wat rond gaan kijken, met name in Duitsland, daar zijn we bij onderzoeksinstituten en universiteiten vragen gaan stellen: 'Kan het nu überhaupt, kunnen we het door doen?'. " – Roelof Visscher

ii. **Exellent**

"Er is inderdaad een onderzoek geweest dat bepaalde samenwerkingsvormen heeft voorgesteld." – Olivier Lanckriet

iii. **Achterhoekse wijnbouwers**

"Toen hebben we contact genomen met de universiteit van Geisenheim. Het centrum van kennis over wijn. Zij hebben ons inzicht gegeven in hoe de coöperatie het best zou functioneren in kader van de wijnproductie." – Walter van Hulstijn

2.2. Vorm van samenwerking

In de literatuurstudie werd duidelijk dat vormen via verschillende perspectieven gezien kunnen worden. Hierdoor is er een onderscheid op gebied van het sociologische, het economische en het juridische aspect. Ook zijn er multilaterale vormen en transitievormen die moeilijker zijn om aan een case toe te wijzen omwille van gehele theoretische kader rond deze materie. Vaak zijn de praktijkstudies ook een combinatie van verschillende vormen.

2.2.1. Sociologisch en economisch onderscheid

- i. **Neerlands Wijnmakerij:** bedrijvenalliantie en werktuigenalliantie
- ii. **Exellent:** bedrijvencoöperatie en winkelierscoöperatie
"Exellent is een bedrijvencoöperatie. Inderdaad!" – Olivier Lanckriet
- iii. **Achterhoekse Wijnbouwers:** bedrijvencoöperatie werktuigencoöperatie

Bij alle cases kan er gesproken worden over een coöperatie tussen verschillende bedrijven. Andere mogelijkheden zijn consumentencoöperaties waarbij consumenten onderling gaan samenwerken. Anderzijds zijn er ook nog de werknemerscoöperatie waarbij werknemers een groepering vormen die voordeel moet opleveren. De centrale onderzoeksvraag zoekt ook een antwoord betreffende coöperaties tussen diverse bedrijven. De wijncoöperaties zijn voorbeelden van werktuigencoöperaties. Aangezien de leden samen materialen aankopen, wordt de financiële investering beperkt. Bij Exellent is het overduidelijk dat er een groepering bestaat uit verschillende winkels.

2.2.2. Juridisch onderscheid

Binnen dit onderscheid kan er nogmaals een onderverdeling opgemaakt worden. Er is een verschil tussen primaire en secundaire coöperaties. Anderzijds is er ook een onderscheid tussen open en gesloten coöperaties. Voor alle cases geldt dat er gesproken kan worden over een primaire coöperatie. Dit wil zeggen dat de coöperaties niet ontstaan zijn uit een samenwerkingsverband tussen eerdere coöperaties. Vroeger waren ze onafhankelijk en hadden de bedrijven geen enkele

band met elkaar. Hetzelfde geldt voor het onderscheid tussen open en gesloten coöperaties. Alle cases zijn gesloten samenwerkingsverbanden waarbij er niet zomaar leden kunnen toetreden zonder toestemming van de betrokken coöperanten. Zij bepalen samen wie in de coöperatie mag zetelen en wie niet.

Er is een duidelijke cohesie doorheen de drie cases op gebied van het juridische onderscheid.

2.2.3. Multilaterale vormen

In de literatuurstudie werd duidelijk dat er vijf multilaterale, coöperatieve vormen zijn, nl.: de ontwikkelingscirkel, de flexibele (of geformaliseerde) coöperatiecirkel, de projectgroep, de joint venture en de joint unit. Aan de hand van deze informatie is gebleken dat de cases voorbeelden zijn van drie verschillende vormen.

i. Neerlands Wijnmakerij

Het samenwerkingsverband van Roelof Visscher kan gezien worden als een flexibele coöperatiecirkel. De partners bezitten allemaal eenzelfde bron en afspraken worden vastgelegd in losse contracten. Het samenwerken van de andere partners met Hof van Twente is ook noodzakelijk want de anderen zijn niet in bezit van de nodige uitrusting om wijn te maken.

"Nu, dit is een puur zakelijke relatie, eerder een losse vennootschap met losse contracten." – Roelof Visscher

Ten eerste is de partnerselectie binnen de alliantie belangrijk maar niet bepalend voor succes. Hiervoor is de onafhankelijkheid van de verschillende partijen nog te groot. Wanneer Roelof een partner verliest, zal dit geen grote invloed hebben op zijn werkingsproces. Ten tweede worden beslissingen op een democratische wijze genomen. Aangezien Roelof het meeste aandeel heeft binnen de alliantie, heeft hij de grootste stemkracht –en macht. Deze samenwerkingsvorm is dus toch anders dan partnerschappen waarbij consensus tussen de leden centraal staat.

ii. **Exellent**

Deze coöperatie is moeilijker om te plaatsen binnen de vijf verschillende vormen. De coöperatie is formeler dan de flexibele coöperatiecirkel maar behoort niet tot de projectgroep. Hierdoor kan er besloten worden dat zij gegroeid zijn uit een flexibele coöperatiecirkel naar een geformaliseerde coöperatiecirkel. Er zijn duidelijk meer regels en plichten maar uiteindelijk is het bereiken van de kritische massa cruciaal.

Winkeliers kopen goederen aan via Lanckriet N.V. waarbij de leveringstermijn zeer bepalend is. Hierdoor was het noodzakelijk om magazijnen op te richten waarbij toestellen geherbergd konden worden. Dit is een duidelijk kenmerk van de transitie tussen een flexibele coöperatiecirkel en een formele. Ook 'vergaderingshuizen' werden opgericht waar het aantal leden elkaar kunnen treffen. Deze vinden plaats in Brugge en in Anderlecht.

iii. **Achterhoekse Wijnbouwers**

Deze samenwerking kan voornamelijk gezien worden als een projectgroep. Nochtans hebben ze enkele overeenkomsten met de joint unit, zoals het feit dat de partners ook buiten hun bedrijf bij de coöperatie werken. Echter kan de coöperatie toch benoemd worden als projectgroep omwille van diverse redenen.

Ten eerste zijn ze duidelijk intensiever op het vlak van coöperatie dan de twee andere cases:

- frequentere vergaderingen;
- lange-termijn visie;
- partners ontwikkelen strategie.

Ten tweede streven de partners niet naar een democratische beslissing maar naar een consensus. Door het toepassen van een dergelijk beslissingsproces, zal de samenhang versterken. Ook staan alle neuzen van de partners in dezelfde richting. Hierdoor is iedereen zich bewust van de gebeurtenissen die in de nabije toekomst zullen plaatsvinden.

Als laatste is partnerselectie bij een kleine coöperatie cruciaal.

2.3. Voor –en nadelen

Voordelen zullen altijd gepaard gaan met nadelen. Coöperaties ondervinden beide doorheen de tijd. Belangrijk hierbij is welke deze voor –en nadelen zijn en hoe de coöperatie hiermee omgaat.

2.3.1. Economische, strategische en persoonlijke voordelen

i. **Neerlands Wijnmakerij**

"Vooral door meer volume te hebben!" – Roelof Visscher

"Dat is dan het persoonlijke, dat persoonlijke voordeel om het zelf te doen. Ik vind het wel prettig om net met andere samen te werken."

– Roelof Visscher

ii. **Exellent**

"Maar de coöperatieve heeft één groot voordeel als vennootschapsstructuur. Aandeelhouders kunnen makkelijker in- en uittreden. Als je een nieuw lid maakt en je verkoopt hem nieuw aandeel, hij wordt aanvaardt en zit binnen het systeem. Binnen een N.V. of B.V.B.A. zou dat veel moeilijker zijn!" – Olivier Lanckriet

"De laagste prijs is sowieso het belangrijkste voordeel. Want de klant kijkt alleen naar de prijs en naar de service. Want wij willen onze service wel behouden. We zijn geen keten maar een groepering. De naambekendheid is natuurlijk ook belangrijk. Want in iedere gemeente, stad of provincie heb je sowieso een Exellent zitten en die naam komt nog steeds terug."

– Exellent Groen & Exellent Blauw

"Als groepering sta je toch wat sterker eigenlijk. Je hebt wat meer invloed bij leveranciers want dan kan je nog eens gaan aankloppen met de groepering en zeggen van: " Jongens, dit en dit heb ik aan de hand, doe er iets aan". " – Exellent Rood

iii. **Achterhoekse wijnbouwers**

"Nu ja, je moet ook niet alle taken alleen doen. We zijn met twaalf, vier zijn wijnmakers, vier zitten bij een teeltcommissie, één doet logistiek, één doet inkoop, één doet boekhouding en één doet sales en marketing. Daardoor draagt iedereen iets bij. En dat is natuurlijk mooi dat je niet alleen maar bezig bent met je eigen wijngaard en ook nog eens wijn moet maken en ook nog eens moet vermarkten. Dat heb je wel als je alleen staat." – Rob Roth

"Wij hebben namelijk het volume om meer te leveren en daardoor kunnen we continuïteit bieden. Als u alleen staat, en u wordt ziek dan bent u misschien deel of helemaal uw oogst kwijt. Wij met ons twaalf moeten al heel erg veel pech hebben om helemaal geen oogst te hebben. Dat is toch wel belangrijk." – Rob Roth

"Het inhuren van gezamenlijke kennis. We kunnen met z'n allen ook veel groter voor de dag komen, ook in de pers. Je hebt best veel aandacht gehad, ook met het feit dat we een coöperatie zijn." – Esther Dondergoor

Er is een duidelijk verschil tussen de wijncoöperaties en de groepering van Exellent. Zeker naargelang het perspectief van de coöperanten zelf. Rob Roth en Esther Dondergoor bevestigen de voordelen die Walter van Hulstijn en Roelof Visscher naar voren brengen. Bij Exellent is dit gedeeltelijk anders. Olivier Lanckriet vertelt over de voordelen van het beheren van de coöperatie zelf maar de leden spreken over de voordelen die zij krijgen. Dit heeft vooral te maken met de grootte van de samenwerkingsverbanden. Bij kleinere coöperaties is iedereen meer aangetrokken tot de samenwerking. De leden voelen zichzelf verantwoordelijk en werken duidelijk voor de coöperatie. Bij Exellent, dat duidelijk een voorbeeld is van een grootschalige coöperatie, is deze verbondenheid minder aanwezig. De leden, winkeliers, gaan eerder het standpunt van de eigen winkel innemen. Zij houden minder rekening met de coöperatie en met andere leden.

De grootste voordelen die voortdurend terugkomen zijn:

1) Meer volume (scope –en schaalvoordelen)

Door samen te produceren en/of te distribueren, kan er een groter deel van de markt bereikt worden. Hierdoor is de kans groter dat er effectief meer verkocht wordt waardoor het rendement stijgt. Dit laatste kan echter enkel bewerkstelligd worden wanneer er voldoende kwaliteit geleverd wordt.

2) Continuïteit en veiligheid

Omwille van het feit dat er meer volume is en daardoor het rendement zal stijgen, kan de continuïteit verzekerd worden. De coöperanten hebben meer zekerheid en zullen zich hierdoor veiliger voelen. Dit is vaak een persoonlijk voordeel dat verbonden is aan het lid zijn van een coöperatie.

3) Lagere prijzen

Vooraf de leden van Exellent vinden dit het belangrijkste voordeel. Dit is zeer specifiek voor hun coöperatie omdat zij afhankelijk zijn van hun verkoop. Dit kan natuurlijk enkel mogelijk gemaakt worden door een effectief distributiekanaal en omwille van het feit dat binnen een coöperatie het volume hoog gehouden kan worden.

2.3.2. Motieven

De grootste motieven om een coöperatie op te richten, zijn vooral de voordelen die hieraan verbonden zijn. Echter zijn er ook andere motieven die door de coöperanten worden aangehaald wat niet direct als voordeel gezien moet worden. Bij de casestudies werd snel duidelijk dat er enkele motieven zijn die voortdurend terugkeren bij de vraag waarom ze een coöperatie opgericht hebben:

- kennisoverdracht;
- rendement;
- volume;
- continuïteit;
- kwaliteitsverhoging;
- faciliteiten.

Volgens Olivier Lanckriet is er ook een groot verband tussen drie motieven die in de bovenstaande lijst vernoemd worden;

"Het belangrijke motief voor ons is eigenlijk het succes van de winkelier. Wij willen winkeliers helpen in hunder continuïteit en in hun rendement. Omdat ons bedrijf daar ook beter van wordt." – Olivier Lanckriet

Het derde motief dat gepaard gaat met continuïteit en rendement is volume. Want zonder volume, kan er nooit voldoende rendement gehaald worden uit de coöperatie. Wanneer er geen rendement is, zal de continuïteit van de samenwerking niet gegarandeerd kunnen worden.

Roelof Visscher van het Hof van Twente volgt Olivier Lanckriet bij deze redenering. Ook hij spreekt over het belang van het samen gebruik maken van faciliteiten waarbij volume en rendement centraal staan.

"Juist door de samenwerking en het samen gebruikmaken van de faciliteiten. Daardoor kunnen wij het rendabel krijgen." – Roelof Visscher

Walter van Hulstijn, godfather van de Achterhoekse wijnbouwers, volgt zijn collega's in deze gedachte. Hij spreekt ook over kennisoverdracht en superieure kwaliteit om effectief succesvol te zijn. Het doel is om je te distantiëren van het gewone gemiddelde.

"De samenwerking had enerzijds de bedoeling dat kwaliteit voldoende hoog was, samenwerking om kennis te vergaren en de derde reden is dat je volume moet hebben om de markt te bedienen." – Walter van Hulstijn

Deze motieven werden ook duidelijk aangehaald door de coöperanten van de verscheidene coöperaties. Hierdoor zijn volume, continuïteit en rendement de grootste *value-drivers* van een samenwerkingsverband.

2.3.3. Nadelen

i. **Neerlands Wijnmakerij**

"Veel wordt gezegd van afhankelijkheid die afgegeven wordt, dat mensen het daar moeilijk mee hebben." – Roelof Visscher

ii. **Exellent**

"Coöperatie heeft het nadeel om niet snel een sterke financiële structuur te hebben. Winst wordt herverdeeld enzovoort. Omwille van het feit dat iedereen een stem heeft, is een voordeel, iedereen kan zijn mening kwijt. Nadeel is dat op het einde van de dag wel beslist moet worden."

– Olivier Lanckriet

Na de analyse van de interviews van de leden van Exellent, zijn er enkele nadelen aan de oppervlakte gekomen die voortdurend terugkomen:

- niet genoeg willen 'doen' voor de winkel;
- dure kosten van de folder;
- lange leveringstijden;
- regio-gebonden.

Het besluit dat getrokken kan worden uit deze resultaten is vrij conform. Vele coöperanten vinden dat de top van Exellent veel winst haalt uit de coöperatie terwijl die winst herinvesteed zou moeten worden in groepering. Volgens Olivier Lanckriet is dit zeker en vast het geval maar is dat niet altijd merkbaar voor iedere coöperant. De oorzaak hiervan ligt zich in de grootte van de coöperatie. Dit maakt de werking ervan minder flexibel en is de informatieoverdracht eerder rigide.

Na de uitleg van enkele begrippen zoals 'alliantie' en 'coöperatie', is het volgens velen zo dat Exellent niet meteen gezien moet worden als een coöperatie maar eerder als een alliantie. Aangezien hun samenwerking minder intensief is en ook omwille van de grootte en controle over de eigen winkel.

"Ik krijg ook meer de indruk dat Exellent een alliantie is in plaats van een coöperatie. Het is heel erg log en we worden meer verbonden met regio-contracten en waarbij partnerschap op een zeer flexibele manier wordt gebruikt. Ik vind dat ook met 400 leden moeilijk is om iedereen te kennen en tevreden te stellen." – Exellent-winkeliers

Daarom is het aangewezen als topmanagement om de beschrijving van het samenwerkingsverband te corrigeren.

iii. **Achterhoekse wijnbouwers**

"Ik wil aan de ene kant de samenwerking behouden, maar met twaalf mensen beslissen over allerlei dingen gaat niet goed. Zo duurt het bijvoorbeeld weken vooraleer je uiteindelijk tot een definitieve beslissing bent gekomen omdat er altijd wel ééntje is die vindt dat iets niet of anders moet." – Walter van Hulstijn

"Je kan natuurlijk nooit zeggen dat een bepaalde wijn specifiek van jouw wijngaard komt. Wanneer jij jaar in, jaar uit goede wijn produceert, zal die altijd vermengd worden met andere wijnen. Dit kan voor sommige wel als nadeel gezien worden!" – Rob Roth

Het grootste nadeel dat door Rob Roth aangehaald werd, werd ook besproken bij Esther Dondergoor die een interessante opmerking had over dit aspect.

"Nu dat heeft zijn voordeel en nadeel. Rob legt duidelijk het nadeel uit maar het voordeel is dat je toch altijd kwaliteit levert. Die persoon die altijd mooie druiven levert, zal ook wel eens een misval hebben. Dan zijn wij er, de coöperatie, om die op te vangen. Zo helpen wij elkaar doorheen het proces en blijven we op hoog niveau wijn produceren" – Esther Dondergoor

De twee grootste nadelen aan de coöperatie zijn, het afgeven van je onafhankelijkheid als enkeling en het feit dat beslissingen nemen niet op een flexibele manier kan gebeuren. Het feit dat de coöperatie niet snel een sterke financiële structuur kan opzetten, heeft vooral te maken met de investeringen en/of investeerders die toegelaten worden binnen het samenwerkingsverband.

2.4. Partners

Zonder partners is er geen samenwerking. Daarom is het uitermate belangrijk dat er aan enkele aspecten voldaan wordt voordat er met elkaar wordt samengewerkt. Ook tijdens de samenwerking moet er een duidelijk wederzijds respect zijn.

2.4.1. Aantal partners – geografie – sector – activiteiten

Tabel 8: karakteristieken van de cases

	Neerlands Wijnmakerij	Exellent	Achterhoekse Wijnbouwers
# partners	15	450	12
Geografie	Nationaal*	Nationaal	Nationaal*
Sector	Industrie	Industrie	Industrie
Intra-Inter	Intra-sectoraal	Intra-sectoraal*	Intra-sectoraal
Activiteiten	Productie-distributie	Distributie	Productie

Bron: eigen onderzoek (z.d.)

*: wordt duidelijk in de tekst onder tabel

In de tabel wordt duidelijk dat Exellent een vrij grote coöperatie is terwijl de anderen eerder op kleinschalig niveau werken. Hier is een duidelijk verband met de geografische werking van de samenwerking. Neerlands Wijnmakerij en hun partners situeren zich in de regio van Enschede. Achterhoekse Wijnbouwers zitten iets westelijker, in de buurt van Arnhem. Hierdoor zijn de leden enkel regionaal vertegenwoordigd. Echter is het belangrijk dat de verkoop niet enkel regionaal blijft maar op nationale basis gebeurt. Hierdoor zijn zij bekend over heel Nederland. In het geval van Exellent is dit anders. Zij zijn echter aanwezig op de gehele Belgische markt. De leden zijn verspreid over heel Vlaanderen en Wallonië.

De drie samenwerkingsverbanden bevinden zich binnen de industrie waarvan de partners binnen dezelfde sector aanwezig zijn. Dit wordt ook wel intra-sectoraal of horizontaal partnerschap genoemd. Bij Exellent kan dit ook breder bekeken worden aangezien zij coöperaties buiten de werkelijke coöperatie hebben. Zij verzorgen contacten met andere partners waardoor dit een voordeel oplevert voor de Exellent-groepering.

Op gebied van activiteiten is er een duidelijke cohesie met de literatuur. Productie en distributie hebben het grootste aandeel in de hoofdactiviteiten die binnen de coöperatie verricht worden. Naargelang de specialiteit en grootte van de samenwerking, wordt bepaald of aan productie of distributie wordt gedaan. Neerlands Wijnmakerij verzorgt zowel de productie als distributie. Hierdoor is hun activiteitengamma groter dan die van de Achterhoekse Wijnbouwers. Zij hebben een contract met een Franse Distributeur die ervoor zorgt dat de verdeling op een efficiënte manier gebeurt. Bij Exellent gebeuren enkel distributieactiviteiten. Zij zorgen ervoor dat toestellen van de merken Bosch, Siemens, Miele, etc., bij de juiste winkelier geleverd worden.

2.4.2. Partnercriteria

Aangezien het duidelijk is dat partners de bouwstenen zijn binnen de coöperatie, is het ook cruciaal om bepaalde criteria naargelang de toetreding op te stellen. Hierdoor worden er enkel kwalitatief goede medewerkers toegelaten waardoor dit de coöperatie enkel ten goede zal komen.

i. Neerlands Wijnmakerij

"Kennis is natuurlijk een zeer belangrijk criterium. Zeker ook op het gebied van management –en marketingvlak, omdat wij de kennis duidelijk minder hebben. Belangrijk is ook om een betrouwbare partner te vinden met toch wel de nodige ervaring. Er moet een klik zijn en als die er niet is, ja dan wordt het moeilijk! Hij moet zijn meerwaarde kunnen geven. En eigenlijk moet je misschien ook nog op die afzetkant een partner zoeken. We hebben iemand die met geld binnenkomt, we hebben iemand met kennis. En eigenlijk als je meer naar eigen merk zou willen gaan, heb je misschien iemand nodig die kennis heeft en contacten meebrengt naar de alliantie!"

– Roelof Visscher

Bij deze alliantie is vooral kennisuitwisseling belangrijk waardoor ieder aspect van het economisch handelen verbeterd wordt. Elkaar informatie geven of bepaalde activiteiten bijsturen waardoor ervaring en kennis worden uitgewisseld. Dit is niet enkel het criterium van de partner maar ook de doelstelling en het motief om een samenwerkingsverband op te starten. Hierbij moet er natuurlijk een klik zijn maar deze norm is vrij persoonlijk.

ii. **Exellent**

Olivier Lanckriet maakt een duidelijk onderscheid tussen twee verschillende soorten criteria. Ten eerste is er het criterium waarbij kwalitatieve eisen worden gevraagd. De eerste stap bij het selecteren van de partner waar gekeken wordt of de coöperant binnen de groepering past. Wanneer deze toekomstige partner hier een positief rapport aflevert, voldoet hij voor het eerste criterium.

"In onze statuten staan een paar dingen die zij moeten doen. Het zijn vooral kwalitatieve eisen die zij moeten doen. Ze moeten daar aan voldoen om lid te kunnen zijn. Maar dat is nu iets dat wij als management vooral voor onze rekening nemen van: 'past die man binnen het verhaal ja of neen', is het vakman ja of neen? Dat is het belangrijkste." – Olivier Lanckriet

Het tweede criterium duidt vooral op de manier van werken binnen de groepering. Ze willen partners voorbereiden op het lid zijn van Exellent. Daardoor schetst Olivier een verwachtingspatroon van de groepering waaraan de toekomstige coöperatie moet voldoen. Hij moet zorgen voor een meerwaarde.

"De redenen om lid te zijn bij Exellent moet je volgens mij op drie vlakken zien. Ten eerste is meer weten. Een winkelier die lid is bij ons die moet beter geïnformeerd zijn dan als hij geen lid is bij ons. Dat is al belangrijk. Informatie van de leveranciers over producten, prijzen. Een tweede, en dat is waarschijnlijk de belangrijkste, is meer verkopen. We doen gezamenlijk marketingactiviteiten, reclame, radio, ... Dus je moet op het einde meer verkocht hebben dan als je alleen waart. En een derde reden die niet onbelangrijk is, is meer rendement. Je hebt beter aangekocht, je hebt lagere kosten dus moet je ook meer rendement hebben. Ik vind dat ieder lid op die drie dingen zich moet baseren om ons te evalueren en te zeggen van: 'Ik ben beter geïnformeerd geweest, ik heb meer verkocht, ik heb meer rendement, ik heb lagere kosten, mijn condities zijn beter'."

– Olivier Lanckriet

Volgens de coöperanten van de groepering is deze evaluatie van de toekomstige partners uitermate belangrijk. Hierdoor kan niet iedereen lid worden van de samenwerking waardoor de kwaliteit van verkoop en sociaal contact hoogstaand blijft. Allen zijn ze hiermee akkoord en bevestigen zij ook dat ook zij streng gecontroleerd zijn geweest.

"Ja, er zijn strenge regels en die worden nog steeds toegepast. Ik vind dit ook niet meer als normaal." – Exellent Groen

"Neen, ik vind het inderdaad streng genoeg. En dat vind ik ook belangrijk. Dat moet zo! Er mag niet zomaar iedereen bij Exellent komen, vind ik persoonlijk dan." – Exellent Blauw

"Ik vind die streng genoeg, zeker in het begin want we moesten een waarborg geven van 20.000. euro. Later hoorde ik dan dat sommigen dat niet moesten doen. Dan vind ik het wel belangrijk dat iedereen op zelfde manier behandeld moet worden." – Exellent Rood

iii. **Achterhoekse Wijnbouwers**

"Bij ons waren er in het begin geen criteria omwille van het feit dat we eerst die cursussen moesten volgen waarbij we leerden hoe de wijnbouw in elkaar zat. Natuurlijk zal er in de toekomst gekeken worden naar de ervaring van de persoon en zijn financiële positie binnen de markt. Maar uiteraard ook naar de wijngaard en de kwaliteit van zijn druiven!" – Walter van Hulstijn

Net zoals bij Neerlands Wijnmakerij en Exellent is ook bij deze coöperatie kennis en ervaring zeer belangrijk. Een meerwaarde bieden voor de coöperatie. Het persoonlijke gevoel is ook cruciaal om lid te kunnen worden van het samenwerkingsverband.

2.4.3. Corporate governance

Corporate governance kan vertaald worden als het voeren van een degelijk bestuur waarbij voldoende rekening wordt gehouden met alle stakeholders. De laatste jaren wordt hier vaak de nadruk opgelegd omdat deze manier van werken, kan zorgen voor verbeterde prestaties. Corporate governance is een brede waaier van verschillende aspecten die invloed hebben op de werking van de onderneming, in dit geval, op de samenwerking. Vergaderingen, bijeenkomsten, comités, raad van bestuur etc., zijn voorbeelden van het voeren van een degelijk bestuur (Huse, 2007). Echter is het ook van belang dat de coöperanten voldoende inspraak hebben binnen de samenwerking. Hierdoor krijgen ze het gevoel dat ze mede-eigenaar zijn en dat is uitermate belangrijk voor de prestaties (Monks, 2008).

i. Neerlands Wijnmakerij

"Ja, met die twee partners hebben we een heel nauwe relatie. Daar hebben vergaderingen mee en die mogen daar ook mee beslissen over bepaalde agendapunten. Ook bepaalde vergaderingen besproken waarbij we dezelfde stemkracht hebben. Ieder heeft dat dus 1/3^{de} stem. Met de andere partners is het eerder de gewone meerderheid van belang dat de alliantie volgens mij enkel ten goede komt." – Roelof Visscher

Een duidelijk verschil blijkt tussen de vergelijking van een alliantie en een coöperatie op vlak van corporate governance. Namelijk dat het bestuur van de alliantie op een meer flexibele wijze gebeurt terwijl de coöperatie daar toch intensiever mee bezig is. Er wordt niet meteen gesproken over stemrecht en de vergaderingen worden niet herhaaldelijk gepland. Het is eerder een sociaal netwerk dat nu en dan onderhouden wordt, dit vooral door Roelof Visscher zelf.

ii. Exellent

"Dat er formele structuren zijn om overleg te plegen met onze leden. Wij hebben een comité van controlerende vennoten, foldercomité, marketingcomité enzovoort. Aandacht voor corporate governance eigenlijk. Daardoor hebben wij ook een heel dicht contact met die winkeliers. Wij weten ook altijd uit eerste lijn wat er leeft en wat er gebeurt. Maar we combineren het met de sterkte van een sterk centraal bedrijf. Dat heb je nodig in de huidige tijd van economie. Daar proberen we dus unieke formules te bieden voor de Exellent winkels." – Olivier Lanckriet

"Er zijn inderdaad vergaderingen. Qua structuur niet echt maar naar folder toe wordt er duidelijke taal gesproken waar wij ook onze stem hebben. De vergaderingen zelf, vind dat het iets te weinig. Het zou meer mogen. Dan krijg je ook meer informatie en meer binding met de top. Eenmaal om de twee maanden zou volgens mij perfect zijn." – Exellent Groen

"Die beurzen zijn super en dat wordt toch op een goede manier geregeld!"

– Expert

Exellent gebruikt vooral jaarvergaderingen en maandelijkse beurzen om contact te houden met hun leden. Hierbij wordt duidelijk gemaakt dat iedereen binnen de groepering een stem heeft maar aangezien er hier gesproken kan worden over een grote coöperatie, heeft deze stem minder invloed dan bij kleinere organisaties.

iii. **Achterhoekse Wijnbouwers**

"Drie leden van de twaalf zitten in de teeltcommissie. Vier van de twaalf zijn keldermeesters, één is verantwoordelijk voor logistiek, één heeft financiële verantwoordelijkheid. En dan drie anderen zitten in Raad van Bestuur. Verschillende taken zijn verdeeld. Ikzelf ben overal wel vertegenwoordigd maar met een informele rol." – Walter van Hulstijn

"Nu, iedereen heeft 1 stem, ongeacht de grootte van de wijngaard! Ik vind het wel eerlijk. 12 coöperanten betekent 12 leden en dus ook zoveel meningen. Het zou volgens mij niet goed zijn als twee coöperanten ongeveer 51% beslissingsbevoegdheid hebben en dus de andere 10 geen invloed hebben. Ik denk dat het in ons geval een voordeel is dat wij allemaal 1 stem hebben. Iedereen heeft een andere kijk op de zaken en niet iedereen is even handig op een bepaald gebied. Dat wil niet zeggen dat u de grootste wijngaard heeft, dat u ook diegene bent die het meeste inzicht heeft in bepaalde aspecten. Daarom vind ik het goed dat iedereen gewoon 1 stem heeft." – Rob Roth

Rob Roth geeft duidelijk weer dat hij de stemverdeling correct en efficiënt vindt maar het werd ook helder dat niet iedereen hier mee akkoord is. Zoals sommigen de wijnbouw als hobby beschouwen, zijn er ook enkelen die het als hoofdactiviteit doen en er dus financieel van afhankelijk zijn. Door deze verdeling is er het gevaar dat beslissingen door de hobbyisten makkelijker genomen worden dan door de anderen. Dit kan eventueel nefaste gevolgen hebben voor de coöperatie. Daardoor is het belangrijk dat de harde kern, de afhankelijken en vooral de partners met de grootste wijngaard meer gewicht krijgen bij de inspraak binnen het samenwerkingsverband. Volgens Walter van Hulstijn is de coöperatie daar mee bezig om dit te bewerkstelligen.

2.4.4. Partnerschap binnen de coöperatie

Oprichters van een samenwerkingsverband hebben een bepaald doel voor ogen. Zowel in verband met de werking van de coöperatie, als van de verschillende partners, als de evolutie die het partnerschap moet doorstaan. Wanneer partners elkaar gaan beschouwen als concurrenten dan kan het grondig mislopen. Hierdoor is het ook essentieel dat het samenhorigheidsgevoel gestimuleerd wordt en behouden blijft. Dit is zeker en vast niet evident. Zeker niet wanneer de coöperatie groter, ouder of machtiger wordt. Binnen onze cases werd snel duidelijk dat hier nu en dan enkele problemen over ontstaan.

i. Neerlands Wijnmakerij

Niet van toepassing op dit samenwerkingsverband omwille van het feit dat ze minder intensief te werk gaan dan bij een coöperatie. De andere coöperanten kiezen zelf of ze hun druiven leveren aan het Hof van Twente en hebben weinig voor -of nadeel aan meer of minder leden.

ii. Exellent

"Ik zie de andere partners niet als concurrent. Want normaal staan ze maar één Exellent toe per gemeente. Dus moet je al naar ander dorp gaan om dezelfde winkel te hebben. Volgens mij is er geen concurrent als er eerlijke prijzen zijn. Maar Exellent groen, rood en blauw zijn wel effectief dezelfde prijzen. Maar we hebben ook weinig artikelen die elkaar overlappen. Het zijn enkel Gsm's die in de drie ketens te krijgen zijn." – Exellent Rood

"Nu binnen groen heb je echt wel partners. Die werken toch wel nauw samen. Met blauw en rood heb je minder contact. Waar ik wel bang voor ben, is de overlapping. Ik verkoop ook Gsm's dus ik ben ook mobile. Maar als de IT ook Tv's gaat verkopen dan krijgen we toch wel problemen hoor. Dus Exellent Groen zie ik wel degelijk als partners maar Exellent Rood en Exellent Blauw kan je eerder beschouwen als medewerkers."

– Exellent Groen

Aangezien Exellent groter is, is het moeilijker om partnerschap te stimuleren. Aangezien iedereen binnen zijn eigen winkel en regio verkoopt, maakt dit het nog gecompliceerder. Vooral door het feit dat er weinig overlappingen zijn, zien de leden elkaar niet als concurrent. Echter kan er niet volledig gesproken worden over intensief partnerschap maar eerder op een samenwerking van medewerkers. Nochtans is de missie van Olivier Lanckriet hierin geslaagd om Exellent toch voor te stellen als een groepering die elkaar niet ziet als concurrenten, want dat is zeker en vast niet het geval.

iii. **Achterhoekse Wijnbouwers**

"De laatste paar jaren, nu het om de centen draait, zie je wel minder dat partnerschap. Dus daar heb je toch wel een punt. De coöperatie is liefst van niemand meer. Iedereen gaat toch een beetje op zijn eigen manier kijken. Met die proeverijen heb je dat ook een beetje. Je merkt dat zoiets onderling wel concurrentie oplevert." – Esther Dondergoor

Bij de coöperatie 'Achterhoekse Wijnbouwers' wordt het duidelijk dat het samenhorigheidsgevoel dat er in het begin was minder hevig is. Financieel wordt het zwaarder en sommigen hadden toch andere verwachtingen van de coöperatie. Daardoor is het belangrijk om in het begin voldoende te investeren waardoor ieder jaar rendement gehaald kan worden uit de coöperatie. Leden vinden dit noodzakelijk omdat ze daardoor het gevoel krijgen dat het harde werk binnen het samenwerkingsverband iets heeft opgebracht.

2.4.5. Adviseurs en investeerders betrokken bij de coöperatie

Bij het interviewen van de onderzochte cases, werd snel duidelijk dat er beroep gedaan wordt op externe kennis. Het inhuren van adviseurs waarbij dit kan worden aanschouwd als een kleine samenwerking die verbonden is met de hoofdcoöperatie. De voordelen van het aantrekken van ervaren experts is de brede kennis die zij te bieden hebben. Ook het feit dat ze meestal niet fulltime aanwezig zijn binnen het bedrijf, maakt de kosten die hieraan verbonden zijn vrij beperkt. Investeerders worden vaak gezien als een noodzakelijk kwaad. Vooral het feit dat ze noodzakelijk zijn, is belangrijk om te onthouden. Zonder een goede investering, is het moeilijk om de coöperatie rendabel te maken. Zeker en vast bij de opstart is deze financiering cruciaal. Wanneer hier op een goede manier wordt mee omgegaan, kan dit leiden tot succes. Een investeerder hoeft wel niet extern te zijn maar dan zullen de coöperanten wel zelf moeten investeren in de samenwerking.

i. Neerlands Wijnmakerij

"De volledige sturing gebeurt via mijn kant. Natuurlijk is dit niet evident en in 2010 is er dan ook een herorganisatie gekomen. Hierdoor hebben we beslist om een investeerder toe te laten tot onze groep. Deze heeft bij ons geïnvesteerd en daar hebben wij dan ook hem voor beloond. Hij heeft daarvoor 25% van de aandelen gekregen. Hierdoor blijven wij wel de meeste macht hebben, dat was natuurlijk wel belangrijk. In 2003 hebben wij ook een adviseur uit Duitsland aangesproken die betrokken is via onze organisatie. Hij geeft advies en bepaalt welke richting we het beste zouden uitgaan van jaar tot jaar, afhankelijk van de kwaliteit van de wijn. Hij heeft ook een percentage van de aandelen. Dus je kan stellen dat de Nederlandse wijnmakerij bestaat uit drie eigenaars: de investeerder, de adviseur en wijzelf. Samen met deze drie zitten we dus ook in een alliantie die gevormd wordt door veertien andere partners." – Roelof Visscher

Het is duidelijk dat Neerlands Wijnmakerij, in het begin, weinig oog had voor externe financiering. Echter zijn ze op deze beslissing moeten terugkomen en is er een externe investeerder aangetrokken om de alliantie te versterken. Door het feit dat er nu meer ruimte is voor financiële aankopen en verwerkingsactiviteiten, is er ook meer ademruimte voor de alliantie in zijn geheel. De adviseur is ook een belangrijke schakel omwille van het feit dat hij zijn informatie meedeelt met Roelof

Visscher. Hierdoor zullen er minder fouten gemaakt worden bij het verwerkingsproces waardoor de continuïteit van de alliantie gewaarborgd blijft.

ii. **Exellent**

Er zijn in het verleden geen investeerders of adviseurs aangetrokken om de coöperatie te versterken. Olivier Lanckriet omschrijft de investeerder als een persoon die de coöperatie helpt om rendabel te blijven. Daardoor zijn de leden van de groepering, de investeerders. Het inhuren of aannemen van een adviseur is ook niet van de orde. Dit komt vooral doordat hun hoofdactiviteit vooral distributie is en geen specifieke handelingen betreft waarbij veel advies voor nodig is.

iii. **Achterhoekse Wijnbouwers**

"Nu in de aanvangsfase hebben we ook beroep gedaan op twee adviseurs. Een Zuid-Afrikaan en een Duitser. Zij hebben meeg geholpen aan de opstart en ons informatie gegeven over rassen en dergelijke. Dit was natuurlijk een handig hulpmiddel. Zij komen nog steeds eens een kijkje nemen hoe we ervoor staan. Maar vooral in de opstartfase waren zij heel belangrijk."

– Walter van Hulstijn

"Onze cursussen zijn zo goed als volledig gesubsidieerd geweest door de overheid. Hierdoor hebben wij in het begin vooral de leden laten investeren. Nu komen daar wel sneller problemen door omwille van het feit dat iemand toch eens wat winst wil zien!" – Rob Roth

De Achterhoekse Wijnbouwers hebben vooral in het begin gebruik gemaakt van enkele adviseurs. Deze hebben de weg vrijgemaakt om een goed begin te garanderen voor de coöperatie en zijn leden. Op het gebied van investering, heeft enkel de overheid de coöperatie gedeeltelijk gefinancierd. Echter zijn er nu wel enkele spanningen betreffende het feit dat er nog geen winst uitgekeerd kan worden. Door een grotere begininvestering, zou dit sneller mogelijk geweest zijn.

2.4.6. Dominante voortrekker

Een dominante rol of de rol van voortrekker is duidelijk aanwezig binnen de verschillende cases. Bij de start is er steeds een leider geweest die een samenwerkingsverband stimuleerde en dit ook voor elkaar heeft gebracht. Aangezien het niet evident is om een coöperatie op te richten en hier de juiste partners voor te vinden, kan dit cruciaal geweest zijn voor het succes van het partnerschap.

i. Neerlands Wijnmakerij

Bij Roelof Visscher en het Hof van Twente is het helder dat hij dé dominante persoon is binnen het succesverhaal. Binnen zijn eigen coöperatie die bestaat uit een Duitse adviseur, een Nederlandse investeerder en zichzelf, heeft hij 65% van de aandelen. Binnen de alliantie zorgt hij voor het maken van de wijn en eventuele distributie. Hierdoor heeft hij meer verantwoordelijkheid dan de andere leden van de alliantie.

"Onze partners zijn zich ervan bewust dat ik een dominante rol heb binnen het verhaal. Ze zijn daar helemaal mee akkoord. Ze hebben zoiets van: "Laat Roelof dat maar doen want wij hebben daar minder verstand van". Nu, ik denk dat het nu eenmaal cruciaal is binnen onze alliantie dat ik iets meer verantwoordelijkheid heb." – Roelof Visscher

Het feit dat de partners zich bewust zijn van de dominante rol, is fundamenteel. Hierdoor zullen er nooit problemen of moeilijkheden ontstaan waarbij de werking van de alliantie op de helling wordt geplaatst. Ook is het makkelijker doenbaar om als lid, dominant te zijn binnen een alliantie. De intensiteit is minder sterk en er worden vooral coördinerende processen uitgevoerd. Wanneer dit door een dominant figuur gebeurt, zal dat voor minder ophef zorgen dan bij een coöperatie.

ii. Exellent

"Ik denk dat zij(Olivier Lancriet en Jan Aerst) zo begonnen zijn en dat het anders moeilijk zou zijn. Met Limburg hebben we dat ook wel al eens gedaan. Maar dan merk je dat zoiets niet blijft duren. Daarom zorgen zij wel voor continuïteit. Dat maakt het wel leuk." – Exellent Rood

"Als er op dat moment een andere coöperatie zou geweest zijn, waren we daar nu bij geweest. Ze zijn natuurlijk wel de voortrekkers maar het is wel de bedoeling dat de anderen personen meegaan. Maar theoretisch gezien, zijn zij inderdaad zo wat dominant binnen het verhaal." – Exellent Blauw

"Hij en zijn vader, samen met Jan Aerts zijn toch wel duidelijk de pioniers geweest. Ik zou zelf ook wel kleine coöperaties zonder hen aangegaan zijn maar dat is veel minder formeel. Eerder met de lokale elektrohandelaar. Ik vind het goed dat onze prijzen nu zoveel lager liggen omwille van het feit dat Lanckriet alles zeer goed regelt." – Exellent Groen

Het is duidelijk dat de leden van Exellent, Olivier Lanckriet zien als een voortrekker. Hij was niet uniek in zijn soort maar wel in het feit dat de groepering nog steeds succesvol is. De handelaars spreken ook over lokale coöperaties waarbij ze elkaar uit de nood helpen. Dit gebeurt echter nog steeds maar niet op contractuele basis. Dit is natuurlijk uitstekend voor het sociale aspect en verbetert het samenhorigheidsgevoel.

iii. **Achterhoekse Wijnbouwers**

Walter gaf bij ons interview al aan dat hij veel voor de coöperatie had gemanifesteerd, zeker bij de opstart. Hij heeft cursussen geregeld die later gesubsidieerd werden door de overheid. Hij heeft vergaderingen georganiseerd om leden bij elkaar te krijgen. Hij heeft ervoor gezorgd dat het samenhorigheidsgevoel aanwezig was en dat ze gezamenlijk zijn gaan inkopen. Tijdens het interview werd dus duidelijk dat hij een soort helpende hand was binnen de coöperatie. Een soort 'godfather' die zelf niet in bezit was van een wijngaard.

"Hij is diegene geweest die het initiatief heeft genomen om wijnbouw naar de Achterhoek te trekken. Vervolgens heeft hij zich voornamelijk bezig gehouden met het coöperatief. Terwijl hij toch ook nog steeds een gewaardeerde gast is bij de onafhankelijke wijngaarden. Daar kan hij gewoon binnen lopen en zijn praatje doen. Wat dat betreft is hij wel de belangrijkste persoon van de Achterhoekse wijnbouw. Vandaag de dag maken wij nog steeds gebruik van bepaalde kennis die hij heeft op gebied

van besturen waar wij niet over beschikken. Het is toch nog wel steeds een man die we niet graag zouden missen.” – Rob Roth

"Nu ja, hij weet overal veel geld los te peuteren. Bij de provincie bijvoorbeeld om subsidies te krijgen. Dat zou ons allemaal veel tijd kosten. Maar ja, hij heeft ons in het begin gewoon enorm gesteund en die kar getrokken. Ook ons op het idee gebracht om met die coöperatie te beginnen. Zo is het ook begonnen dat er 300 geïnteresseerden waren en daar keek toch iedereen van op. Ook het feit dat hij geen wijngaard heeft, heeft in zijn voordeel gespeeld. Niemand zou hem verdenken van het nemen van beslissingen die in zijn voordeel zouden uitdraaien. Met onze raad van bestuur is dat wel wat anders. Daar zien we bij sommige beslissingen wel enkele spanningen naar boven komen, hoor!" – Esther Dondergoor

De leden van de coöperatie bevestigen wat Walter van Hulstijn ons al vertelde. Hij heeft het initiatief genomen en wanneer dat niet gebeurd zou zijn, dan was het moeilijk geweest. Zo blijkt de voortrekkersrol toch een fundamentele kwestie binnen het succes van een samenwerkingsverband. Dit aspect wordt verder geanalyseerd in 'deel 4: Conclusies en aanbevelingen'.

Deel 4: conclusies en aanbevelingen

1. Inleiding

De masterproef heeft bij het begin een doelstelling aangenomen waarbij een onderzoek moest plaatsvinden naar de determinerende factoren die een succesvolle coöperatie kenmerkt. Om informatie te verzamelen en een antwoord te kunnen bieden op de centrale onderzoeksvraag, zijn drie succesvolle cases onderzocht. Deze hebben voor informatie gezorgd waardoor er een beeld gevormd kan worden over hoe een bevorderlijk samenwerkingsverband, coöperatie specifiek, eruit ziet. Eerst is er een antwoord gegeven op de ondersteunende deelvragen. Daarna enkele aanbevelingen die aan ieder samenwerkingsverband aan te raden zijn om toe te passen. Als laatste zijn dan vijf determinerende factoren geconcludeerd die toch wel een bepalende invloed hebben op het succes van een coöperatie.

2. Ondersteunende deelvragen

In de probleemstelling is er al aangehaald dat drie deelvragen opgesteld zijn ter ondersteuning van de centrale onderzoeksvraag. Door de beantwoording van deze vragen, krijgt het onderzoek een beter overzicht waardoor een aantal verbanden duidelijk worden. Een combinatie van de literatuurstudie en het feitelijke onderzoek heeft voor de nodige respons gezorgd.

2.1. Wat betekent het begrip 'coöperatie'?

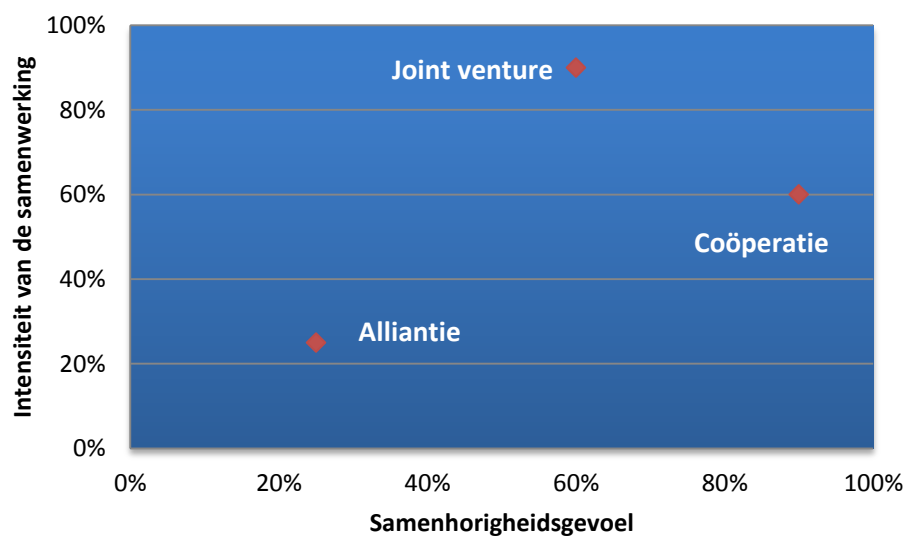
Coöperatie is een zeer ruim begrip waarbij de definiëring niet altijd evident is. Door middel van het hanteren van de juiste typologie, is er toch getracht om deze vorm van samenwerken op een correcte manier voor te stellen.

Een coöperatie kan gedefinieerd worden als een vereniging. Een vereniging die als doel heeft de belangen van de leden te verwezenlijken. Aangezien partnerselectie uitermate belangrijk is binnen een intensief samenwerkingsverband, is het ook cruciaal om een coöperatie op te richten waarbij de leden over dezelfde visie beschikken. Hierdoor ontstaat er een gemeenschappelijk belang dat de coöperatie, in zijn geheel, wil realiseren.

De intensiteit van het coöpereren wordt vaak bepaald aan de hand van de vorm van de samenwerking. Ten eerste zal er binnen de alliantie eerder op een

coördinerende wijze worden samengewerkt. Een alliantie is het overkoepelende orgaan van een strategische alliantie en een projectalliantie. Het verschil tussen deze laatste twee, ligt hem in de tijdsduur van de samenwerkingsvorm. De strategische alliantie is gericht op lange termijn, terwijl de projectalliantie wordt opgericht ter bewerkstelling van één project op korte termijn. De intensiteit van het partnerschap binnen de alliantie ligt dus beduidend lager. Bij een coöperatie en joint venture is deze samenwerking diepgaander. Dit wordt ook duidelijk weergegeven in de onderstaande grafiek.

Grafiek 9: typologie op basis van intensiteit en samenhang



Bron: eigen onderzoek (z.d.)

Het tweede aspect dat naast de intensiteit van de samenwerking een rol speelt, is het samenhangsgevoel. Deze dimensie is vaak een motief voor de leden om zich aan te sluiten bij een coöperatie. Echter is dit gevoel niet altijd even sterk aanwezig en is dit ook afhankelijk van de vorm van samenwerking die gekozen wordt. In grafiek negen wordt afgeleid dat de coöperatie meestal meer samenhang stimuleert of bezit dan de alliantie of joint venture. Dit houdt rechtstreeks verband met de intensiteit van samenwerken. Alleen bij de joint venture is dit uniek omwille van het feit dat de intensiteit van samenwerken hier het grootst is terwijl het samenhangsgevoel duidelijk minder is dan bij de coöperatie.

De joint venture is de traditionele tegenhanger van de coöperatie. Ze zijn beide een vorm van een strategische alliantie maar onderscheiden zich op basis van

intensiteit, activiteit en werkwijze. Een joint venture is een 'apart' bedrijf dat opgericht wordt waarbij de activiteit vaak losstaat met de bedrijvigheid van het moederbedrijf. De intensiteit is hier hoger dan bij een coöperatie, zeker omwille van het feit dat de activiteit ook meer gericht is op onderzoek en ontwikkeling. Bij deze bedrijvigheid wil het bedrijf vaak snel antwoorden over de mogelijkheden van een product of binnen de markt. Er zijn dus merkbare verschillen met de coöperatie.

Om nu toch een correcte definitie te geven van een coöperatie is het belangrijk om bepaalde kernwoorden te vernoemen. Met het in acht nemen van de literatuurstudie en met de resultaten van het onderzoek, kom ik tot de volgende definitie:

'Een vereniging waarbij collectieve leden via een groot samenhorigheidsgevoel de gemeenschappelijke doelen trachten te realiseren door middel van kennis, ervaring en individuele arbeidsintensiteit' (eigen onderzoek, z.d.).

2.2. Coöperatie versus partner

Hier wordt een verder inzicht gegeven in het profiel van de coöperatie waarbij ook de karakteristieken van de partners weergegeven worden. Om te kunnen antwoorden op de centrale onderzoeksvraag, is het dus van groot belang dat er een correct profiel kan worden geschetst van een succesvolle coöperatie met efficiënte partners.

2.2.1. Hoe een succesvolle coöperatie eruit moet zien?

Tabel 9: karakteristieken van succesvolle coöperatie

Dimensie	Gewenst
Vorm van samenwerken	
- sociologisch onderscheid	bedrijvencoöperatie
- economisch onderscheid	afhankelijk van de activiteit
- juridisch onderscheid	primair en gesloten
Aantal partners	hoe kleiner, hoe intensiever
Geografie	nationaal
Sector	industrie
- Intra versus Inter	intra
Activiteiten	Productie – distributie – productie & distributie

Bron: eigen onderzoek (z.d.)

In de bovenstaande tabel staan er enkele coöperatiekenmerken die de garantie op succes verhogen. Enkele aanbevelingen waar een coöperatie zeker en vast rekening mee moet houden, zijn terug te vinden in 'Deel 4: 3. Aanbevelingen waarmee de kans op succes stijgt'. Deze zijn niet opgenomen bij het profiel van de coöperatie omdat deze maatregelen eerder de werkwijze karakteriseren.

De eerste dimensie die bepalend is, is de vorm van samenwerken. Uit onderzoek bleek dat bedrijvencoöperaties makkelijker te besturen zijn dan andere coöperaties. Zowel consumenten –als werknemerscoöperaties hebben ook meestal andere doeleinden die minder gericht zijn op het opbouwen van een succesvolle *business*. Het economische onderscheid is vooral bepalend aan de hand van de activiteit die de coöperatie verwezenlijkt. In onze cases werd het duidelijk dat bij de wijnbouw vaak voor een werktuigencoöperatie gekozen wordt. Dit vooral omdat de aankoop van materialen en goederen vaak te kostelijk was om individueel te verrichten. Exellent was een duidelijk bewijs van een winkelierscoöperatie. Deze twee onderscheiden zijn vooral afhankelijk naar de soort van coöperatie en de activiteit die hiermee verbonden is. Het juridische onderscheid echter heeft een grotere invloed op succes. Primaire coöperaties hebben een langer levensbestaan omwille van het feit dat zij vanaf nul beginnen. Zij nemen geen structuren, strategieën of andere facetten over van vorige coöperaties. Dit is een voordeel want zo kunnen startende leden in samenspraak beslissen hoe zij de coöperatie willen zien. Ook de keuze voor een gesloten coöperatie is essentieel. Partnerselectie is uitermate

belangrijk binnen een intensieve en vooral kleine samenwerking. Wanneer iedereen kan toetreden tot de coöperatie, is er geen controle en zal de kwaliteit dalen. Een coöperatie is dus best primair en gesloten.

De tweede dimensie betreft het aantal partners. Er zijn zowel grote als kleine coöperaties onderzocht en in beide gevallen waren ze succesvol. Echter is het duidelijk dat kleinere coöperaties (< 20 leden) intensiever te werk kunnen gaan. De leden kennen elkaar beter en het samenhorigheidsgevoel is groter. Vooraanstaand wordt er ook een verband gelegd met de geografische identiteit van de coöperatie. Wanneer de coöperatie eerder regionaal aanwezig is, zal een kleine coöperatie aangewezen zijn. Als het samenwerkingsverband over het hele land is verspreid, is een grotere coöperatie aan de orde.

De geografische identiteit van de coöperatie is dus het derde succeskenmerk. Er is vooral een onderscheid gemaakt tussen nationale en internationale coöperaties. Het grote verschil tussen deze twee is de cultuurclash. Internationale coöperaties hebben meer tijd nodig om op elkaar ingesteld te geraken. Bepaalde methodes zijn noodzakelijk in het ene land terwijl dat in een ander land niet aan de orde is. Taal kan ook een succesbarrière zijn. Wanneer de leden onvoldoende met elkaar kunnen communiceren, zal het moeilijk zijn om rechtlijnige beslissingen te nemen. Hierdoor wijst het onderzoek uit dat, zeker de eerste tien jaar, de coöperatie nationaal moet blijven. Een andere cultuur in combinatie met een andere taal zorgt vaak voor misverstanden. Ook het feit dat de intensiteit van de coöperatie daardoor vermindert, is een hekelpunt.

Het sectoraal profiel van de coöperatie kan onderverdeeld worden in drie sectoren: de industriesector, de dienstensector en de handelssector. De literatuurstudie concludeert dat coöperaties vooral terug te vinden zijn binnen de dienstensector en joint ventures binnen de industrie. Echter kan het onderzoek deze hypothese niet bevestigen. Er zijn twee coöperaties en een alliantie bestudeerd waarvan allen aanwezig waren in de industriesector. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat binnen deze sector zeker en vast succesvolle coöperaties opgericht kunnen worden. De handelssector is vaak in combinatie met de industriesector. Zo is er bij Exellent wel degelijk sprake van een combinatie. De winkeliers behoren tot de handelssector maar de coöperatie zelf bevindt zich binnen de industriesector. Deze laatste opmerking heeft vooral te maken met het feit dat industriële bedrijven gelinkt

worden aan de coöperatie. Hierdoor krijgen de winkeliers hun producten goedkoper. Daardoor is de conclusie dat Exellent tot de industriesector behoort.

Als laatste dimensie zijn er nog de activiteiten. In de literatuurstudie werd duidelijk dat vooral productie, distributie of een combinatie van beide gehanteerd worden binnen samenwerkingsverbanden. Uit het onderzoek bleek dat dit ook het geval was in de onderzochte cases. Onderzoek en ontwikkeling is moeilijker te managen en is vaak ook afhankelijk van de markt. Die invloed weegt minder zwaar door op de andere activiteiten. Daardoor is het beter om de concentratie te leggen op de activiteiten die minder marktafhankelijk zijn. Hierdoor kan het succes van de coöperatie door de samenwerking zelf bepaald worden en niet enkel door de markt.

2.2.2. De karakteristieken van de ideale partner.

Zoals al eerder vermeld binnen deze masterproef, zijn partners cruciaal binnen de coöperatie. Daardoor is het aangewezen om toekomstige leden te screenen. Hierdoor wordt er een goed beeld gevormd over de meerwaarde die het lid kan bieden aan de samenwerking. Deze strenge controle moet dan wel op ieder toekomstig lid toegepast worden.

Wanneer er dan effectief naar karakteristieken wordt gekeken van de ideale partner, dan duidt het onderzoek op **drie fundamentele kenmerken**. Ten eerste en ten tweede is er de kennis en ervaring. Deze hangen natuurlijk samen want kennis en ervaring bouwt een partner op naarmate de tijd dat hij in de bedrijfswereld of binnen de *business* aanwezig is. De toekomstige partner moet meer weten en bereid zijn om ervaringen met de coöperatie te delen. Als kennis en ervaring op een efficiënte manier benaderd worden, kunnen dit partnerkenmerken zijn die een grote invloed hebben op het succes van de coöperatie.

Ten derde is betrouwbaarheid een aspect dat door de coöperanten gewenst is. Er moet een 'klik' zijn waardoor de groepering op een hoog niveau kan communiceren. Hierdoor zullen er sneller beslissingen genomen worden. Dit laatste is enkel en alleen maar in het voordeel van de coöperatie en zijn partners.

De vorige drie kenmerken zijn vrij persoonlijk. De mate waarin dit kenmerk aanwezig is, verschilt van coöperant tot coöperant. Echter is de oorsprong van de partners belangrijker dan verwacht. Wanneer leden uit dezelfde sector komen,

intra-sectorale coöperatie, is de kans op mislukking minder groot. Dit is vooral te wijten aan het feit dat er algemene kennis aanwezig is en die ook voor iedereen duidelijk is. Vaak worden procedures die binnen de sector gelden overgenomen, aangezien deze door iedereen gekend zijn. Wanneer er gesproken wordt over intersectorale coöperaties, zal er meer tijd gestoken worden in het managen van de verschillen tussen de partners uit verscheidene sectoren. De inspanningen, het geld en de tijd die hieraan besteedt worden, zijn nefast voor een succesvolle start van een coöperatie. Echter zijn intra-sectorale coöperaties een voorbeeld van samenwerkingsverbanden tussen concurrenten. Hierdoor is het belangrijk dat de relatie tussen de partners optimaal beheerd wordt.

2.3. Motieven, voordelen en nadelen

2.3.1. Volume, continuïteit, rendement en kwaliteit

Waarom kiezen toekomstige leden voor de toetreding in een coöperatie? Deze keuze wordt ook wel het motief genoemd of de reden waarom een samenwerking wordt opgericht. Wanneer deze beweegredenen overeenkomt met de doelstellingen van de samenwerking, zal de kans op succes toenemen.

Er kan zowel gesproken worden over positieve als negatieve factoren. Het is als coöperatie aangewezen om partners te selecteren die omwille van de juiste redenen met het bedrijf in zee willen gaan. Deze redenen moeten overeenstemmen met de startmotieven die de coöperatie in het begin had. Door middel van het onderzoek, is het mogelijk geweest om de positieve factoren te scheiden van de negatieve factoren.

Tabel 10: positieve en negatieve factoren

Positieve motieven	Negatieve motieven
volume	bemachtigen van knowhow
continuïteit	delen van de kosten
rendement	markttoetreding op korte termijn
kwaliteit	

Bron: eigen onderzoek (z.d.)

De positieve factoren hebben een onderling verband. In de onderzochte cases werd snel duidelijk dat de grootste motivatie 'volume' is. Wanneer het volume stijgt, kan er een groter deel van de markt bediend worden. Hierdoor zal er door de coöperatie meer rendement behaald worden. Deze extra inkomsten kunnen dienen als herinvestering waardoor de continuïteit gegarandeerd kan worden. Heel dit proces is natuurlijk ook afhankelijk van de aangeboden kwaliteit. Deze heeft een positieve relatie met rendement. Namelijk wanneer de kwaliteit hoog is, zal het rendement ook groter zijn.

Als coöperatie moet er dus objectief en precies gekeken worden naar het motief van alle toekomstige partners. Wanneer deze zich wil aansluiten bij de coöperatie omwille van bovenstaande redenen, dan zal die partner minder nefast zijn dan een lid met negatieve motieven. Ook van de voornaamste negatieve motieven is een lijst opgesteld. Deze komt overeen met de minder belangrijke motieven die Sleuwaegen (2000) al beschreef in de literatuurstudie. Natuurlijk is het niet zo dat deze beweegredenen onaanvaardbaar zijn. Echter is het niet de juiste drijfveer om zich bij een coöperatie aan te sluiten. Het delen van kosten en enkel de bemachtiging van knowhow is een persoonlijk motief dat geen voordeel oplevert voor de coöperatie.

2.3.2. Het delen van kennis en uitwisselen van ervaringen

Voordelen van de coöperatie hebben een verband met de verscheidene motieven. Een partner sluit zich namelijk bij een coöperatie aan omwille van de verschillende 'benefits'. Deze zijn dus een motief voor een toekomstig lid van de groepering. Een conclusie is dus dat volume, rendement en continuïteit ook voordelen zijn van de coöperatie. Buiten deze zijn er echter nog enkele baten verbonden aan een coöperatie.

Ten eerste wordt er gesproken over de **veiligheid** die een coöperatie met zich meebrengt. Wanneer een partner af te rekenen heeft met onverwachte omstandigheden (ziekte, bedrijfsproblemen,...), kan dit opgevangen worden door de andere leden. Een soort wederzijds respect waardoor het samenhorigheidsgevoel versterkt.

Ten tweede is er de **macht en kracht** die een coöperatie bezit. Deze is veel groter en sterker dan de macht van een individu. Er kan sneller aangeklopt worden bij leveranciers of aannemers om te onderhandelen over de prijs.

Het derde voordeel is **naambekendheid**. In groep is het veel eenvoudiger om faam te verkrijgen bij het grote publiek. Deze naambekendheid, in combinatie met kwalitatieve goederen en/of diensten, kan leiden tot groter succes. Vooral door het feit dat de consumenten de coöperatie sneller zullen herkennen. Hierdoor kan de coöperatie streven naar het doel om een vaste waarde te worden binnen hun marktsegment.

Het laatste voordeel dat aan een coöperatie verbonden is, kan omschreven worden als de cruciale factor binnen het gehele verhaal van het partnerschap. Dit gewin is het **delen van kennis en uitwisselen van ervaringen**. Hierdoor zullen fouten binnen het werkingsproces sneller gecorrigeerd kunnen worden. Ook zal deze gezamenlijke kennis zorgen voor nieuwe inzichten waardoor effectiever met opportuniteiten kan worden omgegaan. Wederom is het belangrijk dat de coöperatiestructuur zo is opgesteld dat kennis automatisch gedeeld wordt. Deze structuur kan gespecialiseerd worden door het topmanagement of raad van bestuur van de coöperatie. Workshops waarbij iedere werknemer aan het woord komt, groepssessies om problemen aan te halen, brainstormsessies om problemen op te lossen, etc. Wanneer deze initiatieven vaker plaatsnemen, zal er sneller en efficiënter kennis gedeeld worden onder de leden van de samenwerking. Wanneer deze structuur en regels niet aanwezig zijn, blijft de kennis eerder verdoken. Dan zal de bijdrage van kennis en ervaring ook minder doorwegen op de prestaties van de onderneming.

2.3.3. Verlies van onafhankelijkheid

Buiten de voordelen die verbonden zijn aan de coöperatie en het motief om voor dergelijk samenwerkingsverband te kiezen, zijn er ook nadelen hieraan verbonden. De nadelen weerhouden zowel oprichters als toekomstige partners ervan om een coöperatie op te richten of er zich bij aan te sluiten. Hierdoor had dit onderzoek ook als doel om deze weerstanden op te sporen. Daardoor konden er aanbevelingen opgesteld worden om deze weerstanden te minimaliseren.

Er is wel een duidelijk onderscheid tussen de weerstanden voor de oprichters en voor de toekomstige partners. Zo zullen de oprichters te maken krijgen met **hoge opstartkosten**. Hierdoor is een financiële inbreng vereist. Buiten deze investering zal de opstart ook een lange procedure zijn waarbij spanningen soms de bovenhand zullen nemen. Belangrijk is om hierop voorbereid te zijn en de nodige investeringen te doen en adviseurs te raadplegen.

Voor de toekomstige partners is vooral het **afgeven van hun onafhankelijkheid** een grote aderlating. Hierdoor verliezen de leden hun eigen identiteit en zullen zij moeten opgaan in het groepsconformisme. Zeker als de toekomstige partners eerst een individueel bedrijf runden, is dit een moeilijke beslissing. Ook de gedachte dat er weinig ruimte is om eigen inbreng te doen, schrikt de leden af.

3. Aanbevelingen waarmee kans op succes stijgt

Doorheen het onderzoek is de kennis rond coöperaties toegenomen. Hierdoor zijn er enkele succescriteria naar de voorgrond getreden die zeker als aanbevelingen kunnen dienen voor startende samenwerkingsverbanden.

3.1. Externe voortrekker

Een voortrekker kan beschouwd worden als een pionier. Iemand die als eerste iets moeilijks of gevaarlijks doet, waardoor anderen het later ook doen. Deze definitie is een goede beschrijving van de start van een coöperatie. In alle onderzochte cases was er sprake van een dergelijk persoon. Zij worden vaak aanzien als de 'godfather' waaraan het succes te danken is. Hun grote doel is om ervoor te zorgen dat alle individuele leden, een flexibele groepering vormen. Bij het ontbreken van deze invloedrijke figuur, zal de samenhang van de coöperatie minder groot zijn. Vooral door het feit dat een voortrekker ook gezien wordt als een soort scheidsrechter, een controleur die ervoor zorgt dat bepaalde spanningen vermeden of opgelost worden. Daarbij is het profiel van de voortrekker ook zeer belangrijk. Buiten invloedrijk, flexibel en leiderschapskwaliteiten, is het ook aangeraden om extern te blijven. Het voordeel hieraan verbonden is dat er daardoor geen sprake kan zijn van beslissingen in het voordeel van de voortrekker. Het best staat hij boven deze coöperatie als een soort adviseur die het beste voor heeft met de coöperatie.

3.2. De juiste 'klik'

In deze masterproef werd al vaak gewezen op het belang van partners. Ook in deze aanbevelingen komt dat aspect weer tevoorschijn. De klik tussen de coöperanten maakt vaak het verschil tussen een succesvolle coöperatie of niet. Wanneer de leden elkaar kunnen vertrouwen en zich als een hechte groep beschouwen, is er zowel plaats voor roem en kritiek. Er zijn verschillende struikelblokken doorheen de evolutie van de coöperatie. Als er dan een hechte groep staat die elkaar bijstuurt en dit ook accepteert van elkaar, dan zullen deze spanningen verminderen naarmate de coöperatie ouder wordt. Het is dus cruciaal om partners te beoordelen in functie van de samenwerking. Enkel wanneer een coöperant meerwaarde biedt, verdient deze zijn plaats binnen het partnerschap. Deze criteria worden best

opgesteld door een voortrekker of raad van bestuur, waar de harde kern in zetelt. Dankzij het voeren van een degelijk bestuur, kan dit de coöperatie enkel ten goede komen.

3.3. Voorafgaand onderzoek

Het is zeer belangrijk dat de startende leden weten in welke situatie ze terecht zullen komen. Hierdoor is het essentieel dat er voldoende informatie verzameld wordt uit verschillende bronnen. Deze kennis kan verklaren welk samenwerkingsverband het best aangegaan wordt, hoeveel leden er maximaal aanwezig mogen zijn om effectief te zijn, etc. Niet iedere samenwerking hoeft een coöperatie te zijn. Welke toekomstige ontwikkelingen de samenwerking eventueel te wachten staan en de meest efficiënte manier om daarop te reageren, kan via de verzamelde informatie onthuld worden. Daardoor kunnen de leden zich hier ook beter op voorbereiden.

3.4. Adviseur en investeerders verbinden aan de coöperatie

Een coöperatie heeft, zeker in de beginperiode, weinig kennis over de werking van een samenwerkingsverband. Door voorafgaand onderzoek worden de oprichters begeleid naar het nemen van een goede start. Echter is het ook noodzakelijk om verschillende activiteiten doorheen de coöperatie te laten controleren en adviseren. Externe adviseurs hebben meestal een objectieve kijk op de organisatie. Zij bieden ook een groot onderscheid aan kennis en ervaring. Hierdoor kan het bestaan van de coöperatie verzekerd worden.

Binnen het onderzoek hebben de meeste cases ook een beroep gedaan op verschillende adviseurs. Zij hebben de coöperatie, vooral in de beginfase, geholpen met de werking van hun activiteiten. De coöperaties zijn ervan overtuigd dat een adviseur een noodzakelijk hulpmiddel is die best met de samenwerking verbonden wordt. Bij Exellent zijn de adviseurs met de coöperatie verbonden door hen een verantwoordelijke functie te geven binnen het bedrijf. Zo blijft de kennis en ervaring binnen de eigen coöperatie.

Net zoals adviseurs, zijn investeerders ook een belangrijke schakel binnen de coöperatie-ketting. Doorheen de verschillende onderzochte cases werd duidelijk dat bij de start, de coöperatie alles via eigen financiering wil bewerkstelligen. Echter zijn de financiële middelen schaars maar wel noodzakelijk om de eerste jaren door te komen. Daardoor is het belangrijk dat een negatieve houding t.o.v. externe investeerders niet altijd gegrond is. Meestal biedt een financiële inbreng, een verademing aan de coöperatie. Hierdoor zal er minder stress en spanningen aanwezig zijn binnen de coöperatie en tussen de partners.

Een conclusie is dus dat adviseurs en investeerders van vrij groot belang zijn voor een succesvolle start en werking van de coöperatie. Aangezien partners niet altijd de nodige kennis, ervaring en financiële middelen hebben om de coöperatie vooruit te helpen, kan dit een effectieve oplossing zijn. De coöperaties moeten wel beseffen dat deze investeerders rendement verwachten, net zoals advies geen gratis dienstverlening is. Wanneer deze echter op de juiste manier worden benaderd en er beheerst wordt omgegaan met de financiële bijdrage, kan dit ervoor zorgen dat de moeilijke beginperiode makkelijker wordt overbrugd.

3.5. Aandacht voor corporate governance

Corporate governance is het laatste decennia een vertrouwd begrip geworden binnen de meeste ondernemingen. Vergaderingen, comités en de oprichting van een raad van bestuur heeft bijgedragen tot de appreciatie van de stakeholders. Belanghebbenden voelen zich meer aangetrokken tot het bedrijf waardoor zij zich als een medeverantwoordelijke zullen gedragen.

Ook binnen de succesvolle cases wordt een degelijk bestuur beschouwd als een noodzakelijke activiteit. Door een betere band te creëren met de stakeholders, zal het imago en het werkingsproces van de coöperatie verbeteren. Er wordt wederzijds respect gecreëerd en iedereen neemt zijn verantwoordelijkheid bij het uitvoeren van zijn specifieke taken.

Corporate governance tracht om het sociaal contact tussen de verschillende belanghebbenden te verbeteren. Aangezien er binnen de coöperaties heel wat menselijk kapitaal tewerkgesteld wordt, is het cruciaal om de banden tussen de partners te versterken. Binnen het onderzoek wordt ook duidelijk dat partners dit positief bekijken. Hoe meer sociale agendapunten, hoe meer zij zich betrokken voelen met de coöperatie.

Voorbeelden van sociale agendapunten:

- vergaderingen tussen de leden;
- beurzen met nieuwe en/of verbeterde producten;
- oprichten van comités
- human resource management voeren bij de leden;
- inplannen van workshops, brainstormsessies, etc.

Door het voeren van een degelijk beleid, geef je meer betrokkenheid aan de stakeholders. Zowel leden, leveranciers als klanten gaan zich sterker aangetrokken voelen tot de coöperatie. Deze betrokkenheid zorgt voor samenhangigheid waardoor dit beschouwd kan worden als een succesfactor.

4. Determinerende factoren

Aangezien de drie deelvragen een ondersteunende taak hebben bij het antwoorden van deze centrale onderzoeksvraag, is deze informatie nader bestudeerd geweest. Ook de aanbevelingen zijn belangrijk voor de opstart en werking van een coöperatie. Echter moet er verondersteld worden dat niet elke aanbeveling bepalend is voor succes. Het doel was om op zoek te gaan naar factoren die bij iedere coöperatie in acht genomen moeten worden om succesvol te zijn. Sommige factoren of aanbevelingen zijn niet voor alle coöperaties efficiënt. Met deze veronderstelling, zijn er toch drie determinerende factoren die effectief nodig zijn binnen de coöperatie om succes te behalen op lange termijn.

Ten eerste is het noodzakelijk dat er een **voortrekker** aanwezig is binnen de coöperatie. Liefst een dominant figuur waarbij deze niet deelneemt aan de activiteiten. Een leider die beslissingen neemt in functie van de coöperatie en de partners op hun verantwoordelijkheden wijst. Hij moet zich gedragen als een pater familias, die voldoende charisma, kennis en ervaring heeft om geloofwaardig over te komen. Het externe facet is niet cruciaal maar in dat geval zal 'corporate governance' binnen het bedrijf zeer uitgebreid aanwezig moeten zijn. Ook hoeft een voortrekker niet alleen te zijn maar dan zijn er weer goede en voldoende afspraken nodig over hun verschillende functies.

Ten tweede moeten **de redenen om een coöperatie op te richten** of zich erbij aan te sluiten, motiverend en verantwoord zijn. Bij de antwoorden op de deelvragen, werd snel duidelijk dat er enkele motieven zijn die niet zo gewaardeerd worden. Free-riders binnen een coöperatie zijn nefast voor een goede en vlotte samenwerking. De motieven die zeker vooropgesteld moeten worden, zijn: volume, continuïteit, kwaliteit en rendement. Met deze laatste moet een coöperatie wel voorzichtig zijn. Dit mag niet het hoofdmotief zijn om zich aan te sluiten bij de samenwerking. Aangezien de partners hetzelfde doel moeten nastreven, moet er een klik zijn. Dat kan enkel door een goede screening waarbij de coöperatie te weten komt wat de beweegredenen zijn van iedere toekomstige partner.

Als laatste is er nog **de overeenstemming van het profiel van de coöperatie met het profiel van de coöperant**. Het verschil tussen de twee profielen mag zeker en vast niet te groot zijn. Het onderzoek heeft al laten uitschijnen dat partnerselectie enorm belangrijk is. Bij het uitkiezen van partners is het cruciaal dat de coöperanten, de coöperatie goed kennen. Wat ontbreekt er binnen de

samenwerking? Welke kennis is er nodig? Moeten we meer gaan investeren? Deze vragen kunnen opgelost worden door de juiste partners aan de coöperatie te verbinden. Zo kan het hebben van duidelijk missie of visie de coöperatie doorheen de jaren veranderen. Daardoor wijzigt ook het profiel van de coöperatie. Belangrijk is dan om te toetsen welke partner hier in mee gaat en welke niet. De grootste reden waardoor succes niet behaald wordt, zijn de partners. Zij zijn de coöperatie en moeten zich dus ook gedragen als een coöperatie.

Deel 5: lijst van geraadpleegde werken

1. Wetenschappelijke artikelen

Bronder, C., & Pritzi, R. (1992). Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful cooperation, *European Management Journal*, 10, 412-420.

De Backer, K., & Veugelers, R. (2001). Een profiel van Vlaamse en Belgische ondernemingen binnen strategische allianties. *Tijdschrift voor economie en management*, 3, 385-404.

Dittrich, K. (2006). Strategische allianties. *Vraagbaak voor Inkoop en Logistiek*, 1, 1-8.

Doz, Y.L., & Hamel, G. (1998). Alliance Advantage: the art of creating value through partnering. *Harvard Business School Press*, 1, 1-14.

Ernst, D., & Halrvy, T. (2000). WHEN to THINK ALLIANCE. *McKinsey Quarterly*, 4, 47-55.

Gergin, E., & Van de Waal, J. (2006). Corporate governance bij familiebedrijven en coöperaties. *Eindschrijft*. Universiteit Twente.

Glaister, K., & Buckley, P. (2007). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of management studies*, 33, 301-332.

Gomes-Casseres, B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, 1, 327-335.

Gruwez, T., Kesteloot, K., & Veugelers, R. (1996). Strategische samenwerkingsverbanden met Belgische partners. *Onderzoeksrapport D.T.E.W. nr. 9643*, K.U. Leuven, 1-28.

Gulati, R. (1998). Alliances en networks. *Strategic management journal*, 19, 293-317.

Hyvönen, S., & Tuominen, M. (2007). Channel collaboration, market orientation and performance advantages: discovering developed and emerging markets. *Int. Rev. Of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 17, 423-445.

Knippenberg, D., & De Cremer, D.(2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *British Journal of Social Psychology*, 87, 858-866.

Leep, R. (1986). De coöperatie: Onderneming, marktgedrag, winstbegrip, aansprakelijkheid: financiering en vermogensstructuur. *Maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde*. 1986/60, Purmerend: Muusses, p. 307-321.

Miotti, L., & Sachwald, F. (2001). Co-operative R&D: why and with whom?: An integrated framework of analysis. *Research policy*, 32, 1481-1499.

Palmer, A. (2001). Co-operation and collusion: making the distinction in marketing relationships. *Journal of marketing management*, Vol. 17, 761-784.

Philipsen, H., & Vernooij-Dassen, M. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts en Wetenschap*, 47, 454-457.

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. *Dictaat kwalitatief onderzoek*, 5, 1-31.

Sangen, G.J.H. van der. (2001). Corporate governance bij coöperaties: Ontwikkelingen op het gebied van de structuur en inrichting van de coöperatie. *Agrarisch recht*. 2001/61, Den Haag: Sdu Uitgevers, p. 435-442.

Schoone, R.H.J. (2002). Ondernemend vermogen bij coöperaties. *Financieel economisch management*. Universiteit Tilburg.

Schuler, R., & Jackson, S. (2001) HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239–253

Smit, A.B., Kortstee, H.J.M., Jukema, N.J., Meijaard, J., & Worminck, M. (2008). Samenwerking: kansen voor u als ondernemer. *Ondernemerschap tussen maatschappij en markt*.

Spekman, R., T. Forbes, L. Isabella en T. MacAvoy (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35, 747-772.

Tähtinen, J., & Vaaland, T. (2006). Business relationships facing the end: why restore them? *Journal of Business & Industrial marketing*, 21, 14-23.

Tidström, A., & Ahmen, S. (2006). The process of ending inter-organizational co-operation. *Journal of Business en Industrial Marketing*, 21, 281-290.

Varamäki, E., & Vesalainen, J., (2003). Modelling different types of multilateral co-operation between SME's. *Entrepreneurship & regional development*, Vol. 15, 27-47.

Veugelers, R. (1993). Een schets van Belgische ondernemingen in allianties. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 38, 57-70.

Veugelers, R., & De Backer, K. (1999). Samenwerkingsverbanden in O&O en kennisdiffusie. *IWT-studie*; 1; 1-45.

2. Boeken

Ballon, L., Cuypers, D., De Jonckheere, M., Geinger, H., Heijerick, N., Stuyck, J., Torfs, N., & Van Acker, C. (2008). *Codex Economie: verzameling van wetteksten voor economisten*. Brugge: die Keure.

Ballon, L., Geens, K., Stuyck, J., & Terryn, E. (2007). *Inleiding tot het economisch recht*. Mechelen: Klüwer

Bamford, J.D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M.S. (2003). *Mastering Alliance Strategy: A comprehensive guide to design, management, and organization*. San Fransisco: Wiley Imprint.

Chao-Duivis, M.A.B., Jansen, C.E.C., & Vranken, J.B.M. (2010). *Alleen samen: opstellen aangeboden aan prof. Mr. M.A.M.C. van den Berg ter gelegenheid van zijn afscheid als hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg*. Tilburg: Instituut voor Bouwrecht.

De Man, A. (2006). *Alliantiebesturing: samenwerking als precisie-instrument*. Drenthe: Van Gorcum.

Galle, R.C.J. (1993). *De coöperatie*. Zwolle: W.E.J. Tjeenk Willink.

Galle, R.C.J. (1994b). *De coöperatieve ondernemingsvorm: Analyse van een krachtenbundeling*. 's-Gravenhage: Stichting Maatschappij en Onderneming

Häkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Londen, Routledge.

Hergert, M., & Morris, D. (1988). *Trends in international collaborative agreements*. Massachusetts, Lexington Books

Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation*. Cambridge: Cambridge University

Hutjes, J.M., & Buuren, J.A. van (1996). *De gevalsstudie. Strategie van kwalitatief onderzoek*. Meppel: Uitgeverij Boom.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: your complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice hall: second edition.

Monks, R., & Minow, N. (2008). *Corporate governance*. Blackwell: Blackwell publishing

Rhonda, M. (2003). *The successful business plan: secrets and strategies*. The Planning shop.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2007). *Research Methods for Business: a skill building approach*. London: Whirley.

Van Sterkenburg, P.G.J. (1996). *Van Dale: handwoordenboek van hedendaags Nederlands*. Antwerpen: Van Dale Lexicografie.

3. Internetbronnen

Achterhoekse Wijnbouwers. (2010). *Verenigde Achterhoekse wijnbouwers*. Opgevraagd 29 juli, 2011, via <http://www.achterhoeksewijnbouwers.nl/>

Ansoff-matrix. (z.d.). Opgevraagd op 14 juli, 2011, via <http://www.ansoffmatrix.com/>.

Coöperatief ondernemen. (z.d.). *Coöperatief ondernemen CERA*. Opgevraagd op 13 oktober, 2011, via www.cooperatiefondernemen.be

Encyclopedie – Nederlands. (2001). *Coöperatie*. Opgevraagd op 19 mei, 2011, via www.encyclo.nl

Exellent. (2011). *Groepering Exellent*. Opgevraagd op 18 augustus, 2011, via <http://www.exellent.be/>.

Kamer van Koophandel. (z.d.). *Juridische kant van de coöperatie*. Opgevraagd op 12 oktober, 2011, via www.kvk.nl

Nationaal Coöperatieve Raad (2005). *NCR-Code voor coöperatief ondernemerschap*. Opgevraagd op 24 juli, 2011, via <http://www.cooperatie.nl/>

Visscher, R. (z.d.). *Neerlands Wijnmakerij: de coöperatie*. Opgevraagd op 26 juli, 2011, via <http://www.neerlandswijnmakerij.nl>

4. Video's

Neerlands Wijnmakerij. (2010). *Roelof Visscher van Hof van Twente over Neerlands Wijnmakerij*. Opgevraagd op 12 oktober, 2011, via <http://www.youtube.com>.

5. Krantenartikelen

Samenwerking Kas Bank lastig in te schatten. (2011, 14, december). *De Telegraaf*. Opgevraagd op 20 december, 2011, via Google.

Samenwerking tussen Renault en Smart in de maak. (2010, 15, februari). *Het Laatste Nieuws*. Opgevraagd op 20 december, 2011, via Google.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Vormen van economische coöperatie die functioneren

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2012**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Vandeweyer, Robin

Datum: **9/01/2012**