



# *Van losse samenwerking tot coöperatief ondernemen*

Cera, dienstverlening  
coöperatief ondernemen

Studiedag 'Samenwerking loont!' 170112

## *Waarom samenwerken?*

Uitdagingen worden niet kleiner:

- nieuwe markt- en consumentenvragen
- prijsvolatiliteit
- keten: macht – toegevoegde waarde
- milieu
- technologische evoluties
- ...

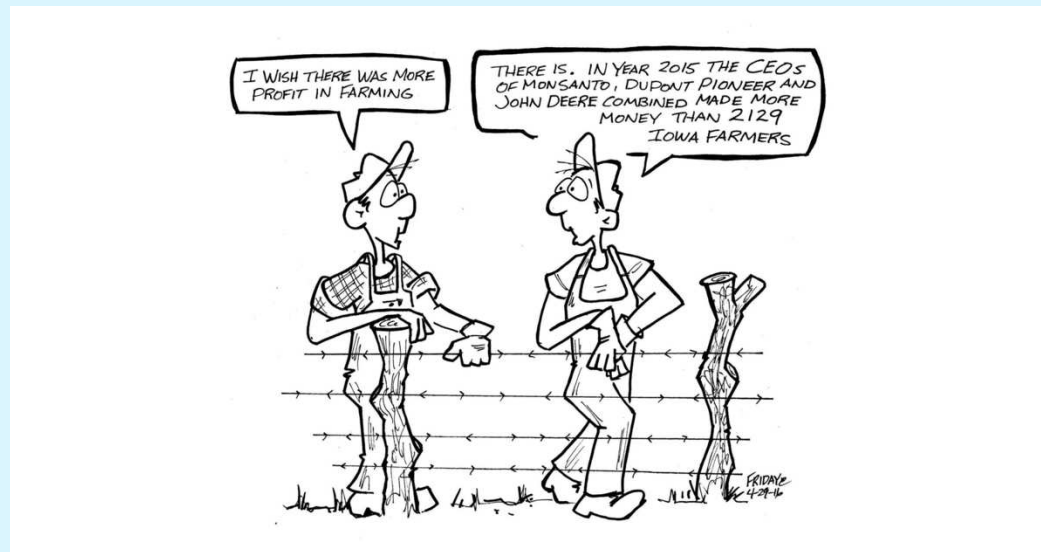


⇒ Samenwerking noodzakelijk?

## Waarom?

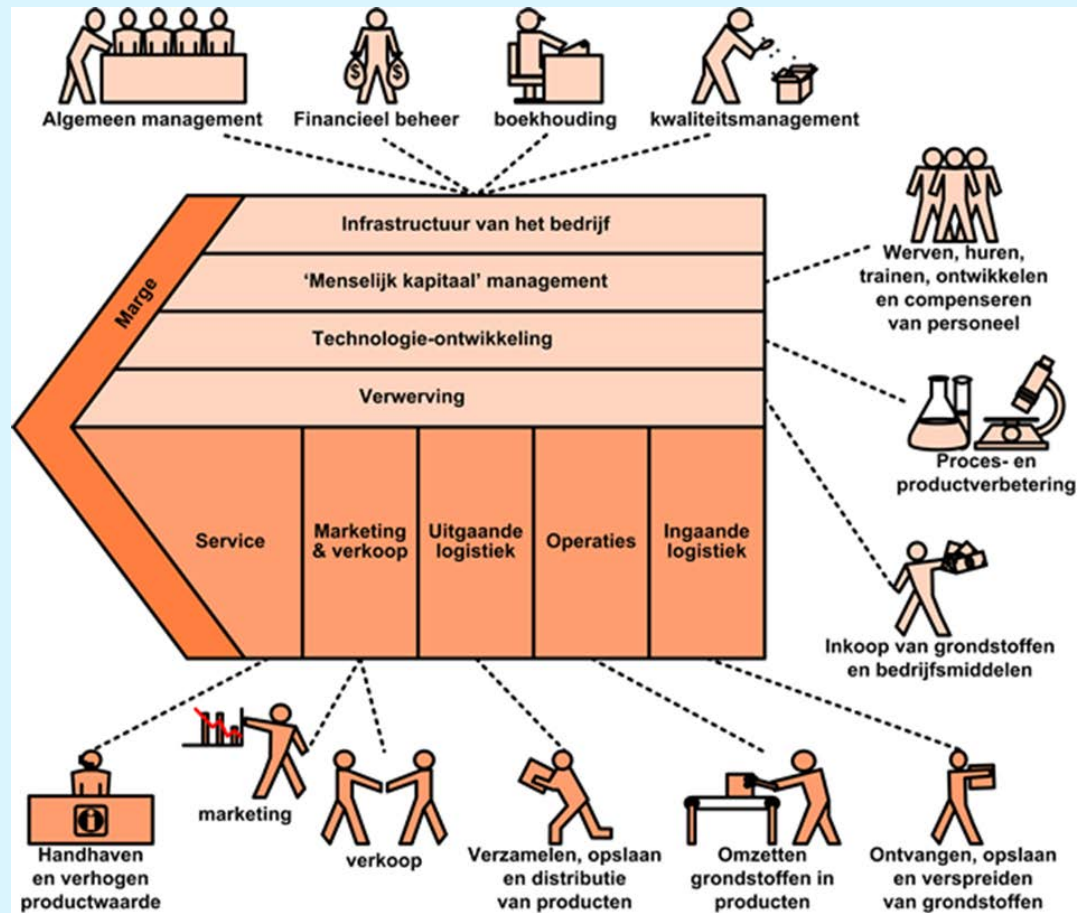
“Boeren zullen op termijn op een creatieve manier moeten samenwerken, de kosten delen en zo samen sterker staan.”

*Professor Erik Mathijs, Division of Bioeconomics, KU Leuven*



⇒ Ondanks schaalvergroting bij land- en tuinbouwers...

# Samenwerken rond?



Waardeketen,  
Porter (1985)

## *Goede afspraken maken goede vrienden*

- Grote variatie in de organisatie van samenwerkingen: van zeer losse vormen via contractuele afspraken tot aan gezamenlijke eigendom



- Formele afspraken maken of niet?
  - Structuur: vrij te bepalen, steeds binnen wettelijk kader
- Nood aan een rechtspersoon?

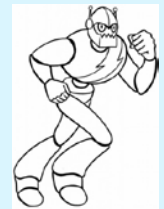


## *Rechtspersoon nodig?*

- Samenwerking heeft:
  - eigen identiteit en continuïteit
  - ➔ enkel dit: feitelijke vereniging of maatschap
  - + nood aan eigen en afgeijnd vermogen
  - ➔ rechtspersoon
- Vzw of vennootschap?
- Risico op extra of bijkomende aansprakelijkheid
  - ➔ onbeperkt: vof, cvoa
  - ➔ beperkt: nv, bvba, cvba



**identity**



## *Stel*

- Je hebt een probleem/uitdaging/opportuniteit.
- Anderen hebben dit ook.
- Wacht je tot de markt dit oplost?
- Of neem je samen met die anderen het heft in eigen handen?
- Jullie richten een onderneming op, waarvan jullie samen de eigenaars zijn en die werkt aan jullie gezamenlijk probleem/opportuniteit

⇒ Coöperatief ondernemen



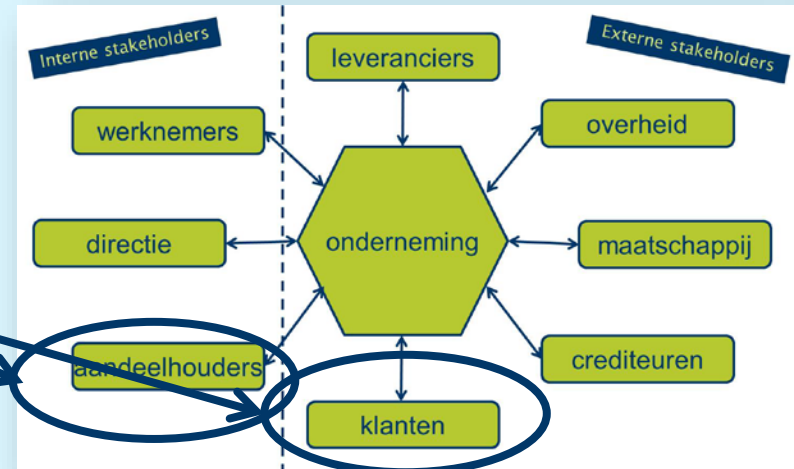
## *Vershil coöperatie andere ondernemingsmodellen? (1)*

1. Als lid/vennoot investeer je kapitaal in de vennootschap, maar je bent er meer dan alleen aandeelhouder:
  - **Transactierelatie (economisch)**  
user–benefit; voordelen *voor* gebruikers  
boer–‘gebruiker’ = vaak als leverancier (producten vermarkten) of als klant (producten en diensten kopen)
  - **Investeringsrelatie (financiering–kapitaal):**  
user–owner; eigendom *van* gebruikers
  - **Zeggenschapsrelatie (governance):**  
user–control; democratische controle *door* gebruikers



# *Gebruiker = eigenaar = 'controleur'/bestuurder*

 Machinering



## *Verskil coöperatie met andere ondernemingsmodellen? (2)*

### 2. 'Doelmaximalisatie'

- Realisatie doelstelling & goede dienstverlening aan de vennoten i.p.v. maximalisatie kapitaalvergoeding
  - cfr. coöperatieve nabetaling/restorno
- (Vrije) toe- en uittreding o.b.v. behoefte
  - variabele vennoten en kapitaal



## ‘Agrarische coöperatie’, een breed begrip, verschillen:

- Activiteiten
- samen vermarkten
- samen toegevoegde waarde creëren
- tot verticale integratie
- kan rond *alle* aspecten van bedrijfsvoering/waardeketen cfr. Porter-model



## *‘Agrarische coöperatie’, een breed begrip, verschillen:*

- Sector
- 3 tot 3000 leden
- Leden/vennoten:  
meer dan louter boeren, ook  
multistakeholder



## *Types coöperaties*



Ondernemingencoöperatie  
(zelfstandigen/bedrijven/ organisaties) →  
'1 of meerdere facetten van bedrijfsvoering  
samen'

✓ incl. producentencoöperatie & po



Werkerscoöperatie (werknemers/ zelfstandigen) → 'alles'



Consumenten(2.0)-/burgercoöperatie



Multistakeholdercoöperatie

## *Zeker geen makkelijk model, maar heel wat troeven*

1. krachten bundelen – je kan samenwerken als ondernemer/onderneming in functie van:
    - ✓ markttoegang & -macht
    - ✓ schaal-(scale), bereik-(scope) & focusvoordelen
    - ✓ productinnovatie
    - ✓ specifieke: bijv. betalingszekerheid
  2. doelmaximalisatie door dubbele hoedanigheid: eigenaar/aandeelhouder = gebruiker
  3. samenwerken en toch je zelfstandige identiteit behouden
  4. zeggenschap kan los van financiële inbreng
  5. verzamelde kapitaal is lokaal verankerd
  6. veel juridische vrijheid => maatwerk
- ...

# Cera, *dienstverlening coöperatief ondernemen*

- Adviseren, coachen & opleiden
- Informeren & sensibiliseren
- Onderzoek & ontwikkeling

[www.coopburo.be](http://www.coopburo.be)

