

Case 2

1.

Internationale coöperaties hebben in de internationale concurrentiestrijd onder meer met de volgende (in elkaars verlengde liggende) nadelen te maken:

- een coöperatie heeft een sterke interne (organisatie) oriëntatie en heeft daardoor in de regel minder oog voor allerlei ontwikkelingen die in de externe omgeving van de onderneming plaatshebben. De nadruk ligt op het tegemoet komen aan de belangen van de eigenaren van de coöperatie in plaats van de afnemers van de producten van de coöperatie;
- een coöperatie heeft veelal te maken met een conservatief ingestelde c.q. terughoudende leiding omdat het ondernemingsbeleid in sterke mate wordt bepaald door de huidige belangen van eigenaren in plaats van de toekomstige behoeften van klanten;
- een coöperatie is een weinig flexibele organisatievorm, terwijl op internationale markten 'flexibiliteit' en 'aanpassingsvermogen' tot de belangrijkste succes ingrediënten worden gerekend (zie de hoofdtekst voor een uiteenzetting van de verschillende vormen van 'flexibiliteit').

2.

Meer in het algemeen kan gesteld worden dat het voor internationaal actieve coöperaties moeilijk is langs de weg van de laagste kosten te concurreren. De coöperatieve structuur is een 'duur' businessmodel. Die kosten zullen via de (beter dan gemiddelde) dienstverlening moeten worden doorberekend. Anders heeft het coöperatieve businessmodel immers geen 'bestaansrecht'.

Dit betekent in concreto dat een internationaal actieve coöperatie met name via 'toegevoegde waarde' strategieën moet concurreren. Daarbij valt te denken aan strategieën als additionele en/of superieure dienstverlening. Ook dat blijkt in de praktijk een behoorlijke uitdaging te zijn (zie de hoofdtekst voor een nadere onderbouwing).

3.

Zie hiervoor de door de student gehanteerde jaarverslagen, overige documenten en de eventueel via internet verspreide persberichten.

Let bij het behandelen van het internationalisatieproces van de Rabobank met name op de periode 1993-2003. In deze periode heeft de Rabobank verschillende internationale initiatieven opgestart en uiteenlopende debacles meegemaakt.

De problemen waarmee de Rabobank internationaal werd en wordt geconfronteerd zijn vrijwel zonder uitzondering herleidbaar naar de juridische 'keerzijde' van de coöperatieve organisatievorm: inflexibiliteit.