

Concentratie in de coöperatieve zuivelindustrie



bouwplaats „Melco”Heilo

Rapport F.N.Z. september 1965

Rapport¹

Concentratie in de Nederlandse coöperatieve zuivelindustrie

Het verheugt het bestuur van de Koninklijke Nederlandse Zuivelbond F.N.Z. dat de vrucht van de bestudering van het concentratievraagstuk in de coöperatieve zuivelindustrie, waarmee voorzitters en secretarissen van bonden zich geruime tijd hebben beziggehouden, thans openbaar kan worden gemaakt.

Het bestuur heeft zich met de conceptie voor een structuurwijziging van de coöperatieve zuivelindustrie, zoals die in dit rapport ontwikkeld is, geheel kunnen verenigen.

Het biedt dit rapport hierbij aan de leden van de F.N.Z. en de bonden van coöperatieve zuivelfabrieken aan, in het vertrouwen daarmede een constructieve bijdrage te leveren tot de gedachtevorming inzake de meest gewenste ontwikkeling van de coöperatieve zuivelindustrie.

's-Gravenhage, september 1965
Namens het bestuur,

G. H. E. M. van Waes, voorzitter
E. van de Wiel, secretaris

¹ Heruitgave www.zuivelhistorienederland.nl

Inhoud

Inleiding	pag. 04
1. De huidige structuur van de coöperatieve zuivelindustrie	pag. 06
2. Argumenten voor verdere concentratie	pag. 18
3. Verwezenlijking van de voordelen die verdere concentratie biedt	pag. 30
4. De consequenties van verdere concentratie	pag. 37
Besluit	pag. 46
Trefwoordenindex	(toevoeging) pag. 48

Inleiding

[09]* In de huidige fase van de maatschappelijke ontwikkeling wijzen technische, commerciële en economische overwegingen alle in dezelfde richting: schaalvergroting. Ook in de coöperatieve zuivelsector heeft allerwegen de vraag de aandacht of het aangaan van bepaalde vormen van samenwerking tussen de bedrijven gewenst is.

De kostenbesparing die bereikt kan worden, hetzij door vergroting der technische of economische eenheden, hetzij door een verdergaande arbeidsverdeling, alsmede de betere greep op de markt die te verkrijgen is door een grotere concentratie aan de zijde van het aanbod, hebben er in de achter ons liggende jaren reeds toe geleid dat vele bedrijven tot samenwerking, in welke vorm dan ook, zijn gekomen. Minstens even belangrijk was, dat in de achterliggende jaren concentratie de mogelijkheid gaf om beter het hoofd te bieden aan de moderne economische ontwikkelingen en de hiermee gepaard gaande voortdurende stijging van het kosten-niveau. Concentratie heeft aan vele bedrijven de mogelijkheid geboden om te vermijden, in een steeds ongunstiger wordende positie te geraken. Het spreekt vanzelf dat de bonden, de belangenbehartigende en dienstenverlenende regionale organisaties der bedrijven, zich de vraag hebben gesteld of op het stuk van de samenwerking der bedrijven stimulerend en coördinerend zou kunnen en moeten worden opgetreden, ten einde aan de tot nu toe hoofdzakelijk spontaan groeiende samenwerking leiding te geven. Voor zover deze vraag bevestigend beantwoord kon worden, leidde dit er toe dat verschillende bonden voor hun gebied concentratieplannen uitwerkten, waarin de grote lijnen werden uitgestippeld waarlangs de verdere groei van de samenwerking zich zou dienen te voltrekken, wilde men tot een maximaal nut afwerpende opzet komen.

Geleidelijk aan groeide ook voor de F.N.Z. als landelijke organisatie de behoefte, zich op landelijk niveau op het concentratievraagstuk te bezinnen. Met name deed zich de wenselijkheid voor, zich een denkbeeld te vormen t.a.v. de richting waarin, landelijk gezien, de structuur van de coöperatieve zuivelindustrie zou moeten groeien, om een passend antwoord te geven op de zich veranderende omstandigheden, als daar [10] zijn: de technische ontwikkeling, het duurder worden van de arbeid, de structuurwijzigingen in de markt voor zuivelprodukten en het geleidelijk tot stand komen van de gemeenschappelijke Europese markt. Uiteraard zal zij daarbij rekening moeten houden met datgene wat zich reeds aan het ontwikkelen is.

Deze bezinning op het waarom en hoe van de verdere concentratie binnen onze bedrijfstak heeft zich in de eerste plaats voltrokken in het college van voorzitters en secretarissen der bonden. Voorzitter was de heer Van Waes, secretaris de heer Van de Wiel en rapporteur de heer Schelhaas.

* [xx] Oorspronkelijke blz. nummering.

Het in dit rapport neergelegde resultaat van het overleg, dat in grote lijnen de opvattingen van genoemd college weergeeft - zonder dat dit overigens betekent dat ieder lid elke uitspraak volledig in al zijn detailleringen onderschrijft - wordt het bestuur van de F.N.Z. hierbij ter verdere behandeling aangeboden.

maart 1965 De commissie:

G. H. E. M. van Waes,	Voorzitter	/ Voorzitter F.N.Z.
Dr. E. van de Wiel,	Secretaris	/ Secretaris F.N.Z.
A. G. Algera	Voorzitter Friesche Zuivelbond	
F. A. v. d. Berg	Voorzitter Zuid-Hollandsche Zuivelbond	
J. B. F. Brus	Secretaris Zuid-Hollandsche Zuivelbond	
Ir. S. Dijkstra	Secretaris Brabantse Zuivelbond	
A. H. M. Giesen	Voorzitter G.O.Z. Zuivelbond	
N. Hoornsman	Voorzitter Noord-Hollandse Zuivelbond	
Drs. U. Hettinga	Secretaris Drentsch-Groninger Zuivelbond	
C. A. v. d. Hurk	Voorzitter Brabantse Zuivelbond	
P. J. Loonen	Voorzitter Zuid-Nederlandse Zuivelbond	
Ir. A. T. Oosterhof	Secretaris G.O.Z. Zuivelbond	
Ir. P. Stallinga	Secretaris Friesche Zuivelbond	
W. Steenbergen jzn.	Voorzitter Drentsch-Groninger Zuivelbond	
Ir. J. M. Teepen	Secretaris Zuid-Nederlandse Zuivelbond	
Ir. T. G. Tomson	Secretaris Noord-Hollandse Zuivelbond	
Drs. H. Schelhaas,	Rapporteur	/ Secretariaat F.N.Z.

1 De huidige structuur van de coöp. zuivelindustrie

[11] Daar, zoals in de inleiding werd aangegeven, het doel van het rapport is na te gaan, welke structuur van de coöperatieve zuivelindustrie in huidige tijdsgewricht het meest gewenst is, zal er niet aan voorbijgegaan kunnen worden, in het kort een beeld te geven van de structuur zo deze thans is. Daarbij zullen zowel de technische en de commerciële kant de organisatorische structuur worden gezien.

Vooraf moge een indruk worden gegeven van de betekenis van de coöperatieve zuivelindustrie als onderdeel van de gehele zuivelbedrijfstak.

1. Het aandeel van de coöperatieve zuivelindustrie in de totale Nederlandse melkverwerking

De coöperatieve zuivelfabrieken verwerken momenteel ca. 73 % van de Nederlandse melkaanvoer. Het aandeel van de coöperatieve zuivelfabrieken in de totale melkverwerking is in de achter ons liggende jaren enigszins gegroeid. Onderstaand staatje geeft hiervan een beeld.

Aandeel van de in F.N.Z.-verband werkende coöperatieve fabrieken in de Nederlandse melkverwerking (in proc.) ²

	1939	1953	1964
Melkaanvoer	60,7	70,6	73,4
Consumptiemelkafzet	n.b.	37,2	41,3
Kaasproductie	77,3	85,7	87,9
Boterproductie	79,3	82,1	85,7
Condensproductie	33,6	39,-	59,4
Melkpoederproductie	67,2	74,3	83,3

Uit dit staatje blijkt, dat de coöperatieve fabrieken het grootste deel van de industriële melkverwerking verzorgen. Bij de consumptiemelkvoorziening is dit voor ruim 40 % het geval. In het westen van het land neemt slechts een enkele coöperatieve fabriek deel aan de consumptiemelkvoorziening.

De 26,6 % van de melk, die niet door de coöperatieve zuivelfabrieken werd ontvangen, is vrijwel geheel verwerkt door particuliere zuivelfabrieken. Toch zou het niet juist zijn, de betekenis van de particuliere zuivelindustrie zonder meer af te meten aan dit percentage. Een deel van deze melk wordt namelijk ontvangen door de C.M.C. De C.M.C. is een coöperatieve melkveehoudervereniging werkzaam in het westen van het land, waarbij in 1964 ca. 11.000 melkveehouders waren aangesloten. In de C.M.C. is de melkproductie van deze melkveehouders gebundeld. De C.M.C. verwerkt echter het grootste deel van deze melk niet zelf, doch verkoopt het dóór aan particuliere zuivelfabrieken in West-Nederland. Wel heeft zij in de

² Een enkele op coöperatieve grondslag werkende plaatselijke zuivelfabriek is aangesloten bij een van de regionale zuivelbonden.

loop der jaren een belangrijk deel van het (aandelen)kapitaal van deze particuliere fabrieken verkregen. Ook bezit zij zelf enige fabrieken. Met enig recht van spreken kan men dus zeggen dat de coöperatie in 1964 83,4% van de melkaanvoer in handen had: de coöperatieve zuivelfabrieken ontvingen 73,4% en de C.M.C. 10,0%. Van hetgeen de C.M.C. ontving werd echter het grootste deel verwerkt door de particuliere zuivelindustrie.

Dit rapport zal zich verder hoofdzakelijk bezighouden met de coöperatieve zuivelfabrieken. Eerst aan het eind zal de relatie tussen de C.M.C. en de coöperatieve zuivelfabrieken ter sprake worden gebracht.

2. Het aantal verenigingen en bedrijven

Het aantal coöperatieve verenigingen, dat op 1 januari 1965 aangesloten was bij een van de regionale zuivelbonden, bedroeg 249. Deze 249 verenigingen exploiteerden toen 302 bedrijven. Het aantal verenigingen en bedrijven werd in de afgelopen jaren kleiner, waarbij opvalt dat het aantal verenigingen sneller verminderde dan het aantal bedrijven.

In nevenstaand staatje is de ontwikkeling van 1940 af gegeven.

Uit deze tabel blijkt dat het aantal verenigingen sinds 1 januari 1910 verminderde met ruim 45 % en het aantal bedrijven met ruim 34 %. De cijfers aangaande de melkaanvoer per vereniging en per bedrijf zijn nog iets sprekender, omdat hierin ook de gestegen melkaanvoer verwerkt is.

Aantal verenigingen (per 1 januari) ³

	1940	1950	1955	1960	1965
Friese Zuivelbond	79	77	76	71	47
Dr.-Gr. Zuivelbond ⁴	70	63	63	63	55
Geld.-Ov. Zuivelbond	110	110	103	99	82
N.H. Bond	52	32	29	25	8
Z.H. Bond	5	6	6	6	4
Brab. Zuivelbond	51	41	43	38	27
C.Z.N.Z.	90	45	30	29	26
Totaal	457	374	350	331	249

Aantal fabrieken (per 1 januari) ⁵

	1940	1950	1955	1960	1965
Friese Zuivelbond	79	77	77	73	60
Dr.-Gr. Zuivelbond	72	65	66	65	56
Geld.-Ov. Zuivelbond	110	110	108	105	99
N.H. Bond	52	32	29	24	12
Z.H. Bond	5	6	7	7	5
Brab. Zuivelbond	52	41	44	37	31
C.Z.N.Z.	90	73	54	45	39
Totaal	460	404	385	357	302

³ Exclusief melkveehoudersverenigingen.

⁴ In deze getallen zijn niet inbegrepen de fabrieken van de centrale productiebedrijven

⁵ De Drents-Groninger Zuivelbond is op 1 januari 1963 ontstaan uit een fusie van de Groninger en de Drentse Zuivelbond. De gegeven cijfers vóór de datum van de fusie betreffen de leden van de twee tot die datum afzonderlijke bonden.

Gemiddeld per vereniging van veehouders ontvangen melk (in mln. kg.)

	1940	1950	1955	1960	1964
Friese Bond	9,3	9,2	9,7	13,2	19,9
Dr.-Gr. Bond	6,4	7,7	7,8	9,8	12,9
Geld.-Ov. Bond	8,0	10,1	11,2	14,3	19,4
N.H. Bond	3,9	8,7	10,0	11,6	33,0
Z.H. Bond	8,4	16,0	17,9	24,3	19,9
Brab. Bond	4,6	6,6	7,1	9,4	15,7
C.Z.N.Z.	3,2	9,1	12,0	16,4	22,9
Totaal	6,2	9,0	9,9	12,8	18,6

Gemiddeld per bedrijf van veehouders ontvangen melk (in mil. kg.)

	1940	1950	1955	1960	1964
Friese Bond	9,3	9,2	9,6	12,8	15,6
Dr.-Gr. Bond	6,2	7,4	7,4	9,3	12,7
Geld.-Ov. Bond	8,0	10,1	10,7	13,5	16,1
N.H. Bond	3,9	8,7	10,0	12,1	22,0
Z.H. Bond	8,4	16,0	15,3	20,8	16,0
Brab. Bond	4,5	6,6	6,9	9,7	12,9
C.Z.N.Z.	3,2	5,6	6,7	10,6	15,3
Totaal	6,1	8,3	9,0	11,9	15,1

Uit deze tabel valt af te leiden, dat de gemiddeld per vereniging ontvangen hoeveelheid melk sinds 1940 steeg met 200 % en de gemiddelde hoeveelheid per bedrijf met 147 %.

Vele ondernemingen en bedrijven zijn in staat, meer dan één produkt te maken. De meeste bedrijven - op 1 januari 1965 293 van de 302 - kunnen boter bereiden. Verder konden op genoemde datum in de coöperatieve sector 170 fabrieken kaas, 31 walsenpoeder en 28 verstuivingspoeder bereiden en waren er 53 melkinrichtingen⁶) en 6 condensfabrieken. De condensfabricage blijkt geconcentreerd te zijn in enkele [15] grote fabrieken. Ook in de melkpoederfabricage zijn enkele grotere bedrijven werkzaam. Voor het overige overheerst, zoals trouwens uit de hierboven genoemde cijfers reeds bleek, het kleinbedrijf.

⁶ Bedrijven die per jaar meer dan 4 miljoen kg melk in consumptie brengen of minstens de helft van hun melkaanvoer.

3. De organisatorische structuur

De coöperatieve zuivelfabrieken zijn nagenoeg alle aangesloten bij één van de zeven regionale zuivelbonden. In het hierna volgende staatje is aangegeven het aantal fabrieken dat op 1 januari 1965 bij de verschillende regionale zuivelbonden was aangesloten, alsmede de hoeveelheid melk die deze fabrieken in 1964 hebben ontvangen.

Bonden	Aantal aangesloten coöperatieve verenigingen(per 1 januari 1965)	In 1964 door de aangesloten verenigingen van veehouders ontvangen melk (in tonnen)
Bond van Coöperatieve Zuivel fabrieken in Friesland	47	934.215
Drents-Groninger Zuivelbond	55	709.908
Gelders-Overijsselse Zuivelbond	82	1.594.105
Bond van Coöperatieve Zuivel-fabrieken in Noord-Holland	8	263.927
Zuidhollandsche Zuivelbond	4	79.756
Brabantse Zuivelbond (omvat Midden- en West-Brabant en Zeeland)	27	424.169
Zuid-Nederlandse Zuivelbond C.Z.N.Z. (omvat Oost-Brabant en geheel Limburg)	26	596.242

De plaatselijke coöperaties zijn in principe autonoom t.o.v. de regionale zuivelbonden. Weliswaar hebben sommige bonden de mogelijkheid om zgn. bindende besluiten te nemen, doch tot dusver is van deze mogelijkheid alleen gebruik gemaakt voor regeling van minder essentiële vraagstukken.

[16] De zeven regionale zuivelbonden hebben op hun beurt een federatief verband aangegaan in de Koninklijke Nederlandse Zuivelbond F.N.Z. Deze regionale zuivelbonden zijn weer geheel autonoom t.o.v. de F.N.Z.

De taak van zowel de regionale zuivelbonden als de F.N.Z. is drieledig, in die zin dat zij zowel dienstverlenend als belangenbehartigend en organisatorisch van aard is. De dienstverlenende taak van de *regionale zuivelbonden* houdt o.m. in het geven van technische en bedrijfsorganisatorische adviezen aan de aangesloten be-

drijven, het verrichten van administratieve controle en het voor gemeenschappelijke rekening verrichten van bepaalde werkzaamheden. Voor het vervullen van hun belangenbehartigende taak benoemen de regionale zuivelbonden bestuursleden in velerlei organisaties, zo bijv. in controlestations, in regionale consumptiemelkverenigingen en in het bestuur van de F.N.Z. Tot de organisatorische taak dient te worden gerekend de bezinning op de incest gewenste organisatiestructuur van de coöperatieve zuivelindustrie, waarbij vooral het concentratieprobleem moet worden genoemd.

De *landelijke zuivelorganisatie*, de F.N.Z., verricht haar dienstverlenende taak o.m. in het geven van technische en bedrijfsorganisatorische adviezen en in de centrale inkoop van bedrijfsbenodigdheden. De belangenbehartigende taak van de F.N.Z. houdt o.m. in het benoemen van bestuursleden in velerlei organisaties, w.o. het Produktschap voor Zuivel P.Z. (twee van de achttien leden). Ook het behartigen van de belangen van de Nederlandse zuivelindustrie bij de nationale overheid en op internationaal terrein valt hieronder. De organisatorische taak van de F.N.Z. ten slotte bracht om. mee de bezinning op het concentratieprobleem op landelijk niveau.

4. De structuur van de afzet

De afzet van de produkten, gemaakt door de coöperatieve zuivelfabrieken, geschiedt ten dele door coöperatieve zuivelverkoopverenigingen, ten dele door de particuliere handel, terwijl ook enkele fabrieken zelf een afzetapparaat hebben opgebouwd. Er zijn zeven coöperatieve zuivelverkoopverenigingen. Ze handelen voornamelijk in boter, kaas en melkpoeder. Van de door de coöperatieve zuivelfabrieken geproduceerde boter werd in 1964 67,1 % afgezet via een verkoopvereniging; voor kaas bedroeg dit percentage 59,7 en voor melkpoeder 55,5.

Gecondenseerde melk wordt niet of nagenoeg niet verhandeld door de [17] verkoopverenigingen. De produktie van condens, voor zover deze plaat vindt door coöperaties, is echter zoals we zagen in handen van slecht zes ondernemingen, zodat de afzet van gecondenseerde melk uiteraard vergaand geconcentreerd is. De afzet van consumptiemelk wordt hoofdzakelijk verzorgd door de plaatselijke fabrieken en valt als zodanig buiten het werkterrein van de afzetverenigingen.

Navolgende tabel geeft voor 1964 het aantal leden der zeven coöperatieve zuivelverkoopverenigingen en de bij deze verenigingen aangevoerde hoeveelheden produkten.

Coöp. Zuivelverkoop- verenigingen	hoeveelheid aangevoerde produkten(in tonnen)			
	aantal aangesloten fabrieken ⁷	boter	kaas	melk/wei-poeder
Friesche Coöperatieve Zuivel Export-Vereeniging (Frico), Leeuwarden	50	8.323	49.494	4.100
Nationale Coöperatieve Zuivel verkoopcentrale (N.C.Z.), Amsterdam N.C.B. 80, NCK 36, N.C.M. 41	92	15.060	31.361	31.907
Coöperatieve Zuivelvereniging „Zuid-Nederlandsche Zuivel bond" (C.Z.N.Z.), Roermond	38	7.459	5.718	1.800
Coöperatieve Zuivel-Export-en Verwerkingsvereniging „Brabant" (Z.E.V.), Breda	30	5.564	-	11.703
Coöperatieve Handelscombinatie voor Zuivelprodukten „De Graafschap", Aalten	8	3.724	-	172
Geldersch-Overijselsche Coöperatieve Zuivelverkoop vereniging (G.O.C.Z.), Zutphen	37	11.305	1.227	216
Coöperatieve Producenten Handelsvereniging “De Producent” Gouda }	15	-	19.070	-
zelfkazende boeren }	794			
Totaal aangevoerd:	253 ⁸	51.435	106.870	49.898

⁷ inclusief eigen bedrijven

⁸ waaronder 17 fabrieken die lid zijn van meer dan één verkoopvereniging Bron: jaarverslag B.C.Z.V. 1964

[18] Er kan gesproken worden van een zekere mate van groei van de coöperatieve zuivelverkoopverenigingen.

De volgende tabel geeft hiervan een beeld.

De aanvoer bij de zuivelverkoopverenigingen

Aanvoer in % van de totale Nederlandse productie

	1938	1950	1960	1962	1963	1964
Boter	53,2	52,1	57,5	34,6	51,2	46,3
Kaas (inclusief boerenkaas)	18,3	35,8	47,3	49,9	51,6	52,3
Melkpoeder (incl. weipoeder)	25,1	40,6	41,3	48,6	49,3	45,7

Aanvoer in % van de productie bij de F.N.Z.-fabrieken

	1938	1950	1960	1962	1963	1964
Boter	47,8	60,3	56,9	64,9	62,4	67,1
Kaas (inclusief boerenkaas)	33,8	50,8	57,1	57,7	58,9	59,7
Melkpoeder (incl. weipoeder)	38,5	54,6	52,2	65,1	65,5	55,5

Bron: jaarverslagen B.C.Z.V.

De verkoopverenigingen hebben meestal geen organisatorische bindingen met de regionale zuivelbonden. In Limburg en oostelijk Noord-Brabant echter waren vanaf het ontstaan in 1893 de zuivelbond en de verkoopvereniging een organisatorische eenheid. In 1948 werden de in dat gebied werkzame centrale productiebedrijven in deze organisatie ingepast.

In de andere gebieden staan zuivelbond en verkoopvereniging los van elkaar. In Friesland en Brabant vallen weliswaar de gebieden van bond en verkoopvereniging samen, doch lang niet alle leden van deze bonden zijn lid van de verkoopvereniging. De Nationale Coöperatieve Zuivelverkoopcentrale N.C.Z. werkt in meer dan één provincie (vnl. in Noord-Holland, Drente, Gelderland en Overijssel); hetzelfde is het geval met [19] De Producent (vnl. Zuid-Holland, Gelderland en Brabant). In het gebied van de Gelders-Overijsselse Zuivelbond werken verder nog twee „regionale” verkoopverenigingen, nl. de Coöperatieve Handelscombinatie „De Graafschap” in Aalten en de Geldersch-Overijsselsche Coöperatieve Zuivelverkoopvereniging G.O.C.Z. te Zutphen.

De relatie tussen de verkoopverenigingen en de aangesloten fabrieken is vooral economisch van aard. Het uitgangspunt hierbij is dat het lid, zowel wat de soort als wat de hoeveelheid produkt betreft, in principe de vrijheid heeft om te produceren wat het wil.

De aangesloten bedrijven hebben daarbij een onbeperkt leveringsrecht. Wel kunnen, voor wat betreft de soort van de te leveren produkten, de verkoopverenigin-

gen direkt of indirect invloed doen gelden. De voornaamste verplichting van de aangesloten fabrieken behelst het leveren van de gehele produktie aan de verkoopvereniging, behoudens hetgeen aan eigen leden en in eigen directe omgeving verkocht wordt. De verkoopverenigingen geven verder bepaalde aanwijzingen betreffende de kwaliteit van de produkten, waardoor ze wel eens een terrein betreden waarop ook de regionale zuivelbonden werkzaam zijn. Gebruikte middelen in deze zijn keuringen en financiële kortingen voor afwijkingen in kwaliteit. Verder is het voor de aangesloten fabrieken mogelijk om zich te specialiseren in de voortbrenging van één type produkt, bijv. één type kaas, waardoor mechanisatie van de produktie mogelijk wordt en waarbij de verkoopvereniging de risico's van de specialisering, en soms ook de extra kosten, voor haar rekening neemt.

De zeven verkoopverenigingen hebben in 1934 een organisatorische band aangegaan in de Bond van Coöperatieve Zuivelverkoopverenigingen (B.C.Z.V.). De B.C.Z.V. heeft geen zeggenschap over de aangesloten leden.

De taak van de B.C.Z.V. wordt omschreven als het behartigen van de algemene afzetbelangen van de aangesloten leden. In de praktijk blijkt vaak, dat deze taak op vele punten samenvalt met de belangenbehartigende taak van de F.N.Z. Dit is ook verklaarbaar, omdat een zo voordelig mogelijke afzet der produkten van grote betekenis is voor de financiële resultaten van de zuivelfabrieken.

5. De centrale produktiebedrijven

De centrale produktiebedrijven nemen een bijzondere plaats in bij de coöperatieve melkverwerking. Dit zijn bedrijven waarin de melk van [20] een aantal coöperatieve zuivelfabrieken voor gemeenschappelijke rekening verwerkt wordt. In 1964 werd niet minder dan 31,7 % van de melk, ontvangen door coöperatieve zuivelfabrieken, verwerkt in de centrale produktiebedrijven. Vooral sinds 1950 zijn deze bedrijven snel gegroeid.

De ontwikkeling van de melkverwerking in centrale produktiebedrijven (hoeveelheid in tonnen)

Verwerkt in coöperatieve centrale bedrijven

		1955	1960	1962	1963	1964
Van veehouders ontvangen melk	Tot. Nederland	4.875.080	6.047.031	6.478.962	6.274.509	6.256.291
	Coöp, fabr.	3.448.863	4.239.472	4.587.137	4.547.948	4.602.323
	A totaal verwerkt	621.084	1.040.224	1.312.494	1.452.838	1.459.334
	B rechtstr. van veehouders	84.186	131.681	242.478	210.729	209.019
	A-B = C van leden-fabr. en/of derden	536.898	908.543	1.070.016	1.242.109	1.250.315
A in % van totaal Nederland		12,7	17,2	20,3	23,2	23,3
C in % van totaal Nederland		11,0	15,0	16,5	19,8	20,0
C in % van totaal coöp.		15,6	21,4	23,5	27,3	27,2
A in % van totaal coöp.		18,0	24,5	28,8	31,9	31,7

Bekende centrale produktiebedrijven zijn de volgende: de fabrieken van de Coöperatieve Condensfabriek „Friesland” te Leeuwarden; de Domo-Bedum bedrijven in Bedum, Beilen, Groningen en Farmsum; De Ommelanden in Groningen; het spray-poederbedrijf van de T.O.G. in Tuk; het centrale kaasbedrijf in Winterswijk; de melkpoederfabriek „De Berkelstroom”; [21] de centrale condensfabriek in Deventer⁹⁾; de coöperatie weiproduktenfabriek te Borculo; het bedrijf van de Z.E.V. te Zevenbergschenhoek en de twee centrale bedrijven van de C.Z.N.Z. te Bergeyk en Veghel. Het gaat bij de centrale produktiebedrijven voornamelijk om de produkten poeder en gecondenseerde melk - produkten die ook in het verleden niet op de boerderij werden gemaakt. Daarnaast zijn er ook op het gebied van het melkinrichtingwezen enkele centrale produktie bedrijven. De Melco in Heiloo en de centrale melkinrichting van de Frico te Warga zijn hiervan voorbeelden.

De leden-eigenaars van de centrale produktiebedrijven zijn geen melkveehouders, doch coöperatieve organisaties. Soms zijn plaatselijke coöperatieve zuivelfabrieken rechtstreeks de leden-eigenaars van de centrale produktiebedrijven. Dit is bijv. het geval met de Coöperatieve Condensfabriek „Friesland” en de Domo. In deze gevallen voert het centrale produktiebedrijf een zelfstandig bestaan naast dat van andere zuivelorganisaties (bondsorganisatie en verkoopvereniging). In andere gevallen zijn de centrale produktiebedrijven geïntegreerd in andere coöperatieve

⁹⁾ Begin 1965 gingen de melkpoederfabriek „De Berkelstroom”, en de centrale condensfabriek Deventer en de nog te behandelen organisatie voor de verkoop van overmelk „Comego” een fusie aan. De naam van de nieuwe combinatie is Coberco.

zuivelorganisaties; de plaatselijke fabrieken zijn dan indirect de leden-eigenaars van de centrale produktiebedrijven. Dit is o.m. het geval met de centrale bedrijven in Zuid-Nederland. Zo is het bedrijf van Zevenbergschenhoek eigendom van de coöperatieve verkoopvereniging Z.E.V., terwijl de bedrijven te Veghel en Bergeyk onderdeel zijn van de zuivelorganisatie C.Z.N.Z., welke organisatie ook de afzet van de produkten van dat gebied verzorgt.

De centrale produktiebedrijven verwerken vrijwel nimmer alle melk van de direct of indirect aangesloten coöperatieve zuivelfabrieken, doch slechts een deel. De wijze waarop zij de melk aantrekken van de aangesloten fabrieken is zeer verschillend geregeld. Meestal is de invloed van het centrale bedrijf in deze vrij groot.

6. Verkoop van overmelk, vooral aan consumptiemelkbedrijven in West-Nederland

Een niet onbelangrijk facet in de structuur van de coöperatieve zuivelindustrie wordt gevormd door de verkoop van overmelk. Van de verkochte [22] overmelk gaat ca. 1/3 deel naar consumptiemelkbedrijven in West-Nederland. Het resterende 2/3 deel wordt voor uiteenlopende doeleinden gebruikt (verkoop aan condens- en poederbedrijven bijv.) De verkoop aan consumptiemelkbedrijven in West-Nederland vindt zijn oorzaak in het tekort aan consumptiemelk in dit gebied gedurende de wintermaanden. Voor het grootste deel wordt in dit tekort voorzien door fabrieken in Brabant, Limburg en Gelderland. In het gebied van de Gelders-Overijsselse Zuivelbond G.O.Z. is het overmelkaanbod vrijwel geheel geconcentreerd in de Comego, een organisatie waarbij 79 fabrieken in Gelderland en Overijssel zijn aangesloten ¹⁰. Ook in Zuid-Nederland is het overmelkaanbod geconcentreerd en wel in de C.Z.N.Z. (Oost-Brabant en Limburg) en de Z.E.V. (West-Brabant). Op hun beurt hebben de Comego en de C.Z.N.Z. - wat de overmelkverkoop betreft - besloten tot een algehele samenwerking, die gerealiseerd is in de „Cova”.

7. De organisatie in het C.Z.N.Z.-gebied

De organisatiestructuur in het C.Z.N.Z.-gebied is enigszins anders dan in de andere bondsgebieden, reden waarom ze hier in het kort nog vermeld wordt. In het C.Z.N.Z.-gebied dienen alle melk, voor zover niet in de eigen fabriek verwerkt, en alle produkten, voor zover niet in eigen werkgebied verkocht, te worden afgestoten naar de C.Z.N.Z., die hiertoe een verkoopapparaat, twee centrale produktiebedrijven en een organisatie voor de overmelkverkoop bezit. Tevens fungeert deze organisatie als bondsorganisatie, dus als organisatie die zowel de belangenvertegenwoordigend optreedt. In het C.Z.N.Z.-gebied is dus slechts één organisatie werkzaam, die zowel de organisatorische als de economische belangen van haar leden behartigt.

¹⁰) *Begin 1965 ging de Comego op in de nieuwe combinatie Coberco.*

Samenvatting en conclusies

Het voorgaande kan samengevat worden in de volgende punten:

1. De coöperatieve zuivelfabrieken verwerken ruim 73 % van de Nederlandse melkaanvoer. Bovendien ontvangt de C.M.C. nog ca. 10 %, die zij echter voor het grootste deel niet zelf verwerkt, maar ter verwerking doorverkoopt aan particuliere zuivelfabrieken, waarin zij vaak in belangrijke mate financieel geïnteresseerd is.
2. Het aantal coöperatieve verenigingen daalde van 1 januari 1940 tot 1 januari 1965 van 457 tot 249. Het aantal bedrijven van 460 tot 302.
3. [23] Nagenoeg alle coöperatieve zuivelfabrieken zijn aangesloten bij een van de regionale zuivelbonden. Op hun beurt gingen de regionale zuivelbonden een federatie aan in de Kon. Ned. Zuivelbond F.N.Z. De fabrieken zijn autonoom t.a.v. de regionale zuivelbonden, de regionale zuivelbonden zijn dit t.a.v. de F.N.Z. De functie van regionale zuivelbonden en F.N.Z. is belangenbehartigend, diensten verlenend en organisatorisch van aard.
4. Ca. 60 % van de coöperatieve produktie van kaas, boter en melkpoeder wordt verhandeld via zeven coöperatieve zuivelverkoopverenigingen. De zeven verkoopverenigingen zijn lid van de Bond van Coöperatieve Zuivelverkoopverenigingen (B.C.Z.V.). Deze bond heeft als taak, de algemene afzetbelangen der leden te behartigen. Hierbij ontmoet hij herhaaldelijk de F.N.Z. in zijn belangenbehartigende taak. Er is niet een zodanige mate van samenwerking tussen de zeven verkoopverenigingen, dat kan worden gesproken van een eenheid van optreden of van een beheersing van de markt.
5. Ruim 25 % van de melk, ontvangen door de coöperatieve zuivelfabrieken, wordt verwerkt in enkele centrale produktiebedrijven. De structuur van de centrale produktiebedrijven is nogal verschillen
6. De produktie en de afzet en de daarbij betrokken organisaties zijn van elkaar gescheiden, behalve in het C.Z.N.C.-gebied. Er is - zeker op landelijk niveau, doch veelal ook regionaal - slechts een zeer gering economisch samenspel tussen de afzetorganisaties, de centrale produktiebedrijven, de organisaties voor overmelkverkoop en plaatselijke fabrieken.

2 Argumenten voor verdere concentratie

[24] Concentratie is in de zuivelindustrie een algemeen voorkomend verschijnsel. In elk bondsgebied zijn in de achter ons liggende jaren vele bedrijven gesloten en vele verenigingen opgeheven, terwijl zowel de centrale productiebedrijven als de verkoopverenigingen in omvang groeiden.

De commissie is van mening dat het concentratieproces in de komende jaren verdere voortgang zal maken.

In dit hoofdstuk zal zij uiteenzetten, welke voordelen een verdere concentratie met zich kan brengen, c.q. welke nadelen kunnen worden vermeden. In het volgende hoofdstuk zal zij aangeven, bij welke structuur de coöperatieve zuivelindustrie de voordelen, die verdere concentratie kan bieden, zo goed mogelijk kan realiseren. Vooraf wil de commissie nog aangeven, wat zij onder concentratie verstaat. In geen geval verstaat zij daaronder alleen het sluiten van bedrijven zonder meer. Enerzijds immers zijn er vormen van concentratie denkbaar waarbij geen bedrijf gesloten wordt, maar waarbij de betrokken bedrijven toch aanzienlijke voordelen kunnen behalen. Anderzijds zijn er voordelen van concentratie die niet realiseerbaar zijn via bedrijfssluitingen, zoals wij die momenteel kennen. Hierbij moet vooral aan concentratie van de afzet gedacht worden.

De commissie verstaat onder concentratie dan ook méér dan alleen het sluiten van bedrijven. Algemeen gesteld, zou zij onder concentratie willen verstaan elke vergroting van de economische eenheid, gericht op het verkrijgen van hogere marktopbrengsten of van lagere kosten.

De voordelen die concentratie, in bovenomschreven zin opgevat, biedt, heeft de commissie ondergebracht in de volgende vier rubrieken:

- voordelen van samenvoeging van bedrijven
- voordelen van samenwerking tussen fabrieken, zonder dat bedrijfssluiting plaatsvindt
- [25] voordelen van samenwerking bij de afzet zonder verdere concentratie
- voordelen van een sterkere organisatie

Deze indeling is hier en daar willekeurig en alleen bedoeld als een globale onderverdeling.

1. Samenvoeging van bedrijven

De voordelen die het grote bedrijf heeft t.o.v. het kleine bedrijf kunnen alleen gerealiseerd worden, als één of meer bedrijven gesloten worden. De hier bedoelde voordelen kunnen belangrijk zijn, doch ze zijn niet de enig mogelijke voordelen van concentratie en behoeven ook niet van beslissende betekenis te zijn, als het gaat om de vraag of verdere concentratie noodzakelijk of gewenst is.

Bedrijfs grootte en kosten

Verschillende studies leiden tot de conclusie dat grote bedrijven tegen lagere kosten kunnen produceren dan kleine. De Friese Zuivelbond heeft studies gepubliceerd over het verband tussen bedrijfs grootte en kosten bij kaasfabrieken. Een in 1962 gepubliceerd onderzoek had betrekking op fabrieken met een verwerking van resp. 8, 12, 16 en 20 miljoen kg. melk. De kosten van een fabriek van 8 miljoen kg waren 0,2 cent hoger dan die van een fabriek van 12 miljoen kg melk, terwijl ze, vergeleken met bedrijven van 16 en 20 miljoen kg melk, resp. 0,4 en 0,6 cent per kg. melk hoger waren. Een eveneens in 1962 gepubliceerd onderzoek vergelijkt de kosten inzake afschrijving, rente, lonen en melkaanvoer van fabrieken van 10, 20, 30, 40 en 60 miljoen kg melk bij nieuwbouw. Op grond van de toen heersende prijzen zouden bedoelde kosten bij een fabriek met een melkaanvoer van 10 miljoen kg ,f 4,02 per 100 kg. melk bedragen, terwijl bij opeenvolgende bedrijfs grootten van 20, 30, 40 en 60 miljoen kg melk de desbetreffende kostencijfers op resp. f 3,1? f 2,84, f 2,67 en f 2,51 per 100 kg werden berekend.

Voor consumptiemelkbedrijven zijn gegevens beschikbaar uit de rapporten van de Commissie inzake kostprijs onderzoek, ingesteld door de F.N.Z. en de V.V.Z.M. ten behoeve van de officiële calculaties van het Produktschap voor Zuivel (P.Z.) en de overheid. Het betreft hier gegevens zoals deze gevonden zijn in de bedrijven die aan het kostprijs onderzoek deelnemen. Voor de losse melk bleek in de afgelopen jaren het kosten verschil tussen het grote en het kleine bedrijf nooit erg groot te zijn. Het laatste onderzoek, betrekking hebbend op het jaar 1962, laat voor de kleinere bedrijven zelfs een kostenvoordeel zien, zij het dat dit voordeel [26] van bescheiden omvang is. Bij de verpakte produkten zijn de verschillen veel groter en duidelijk ten gunste van het grote bedrijf.

Werkelijk gevonden kosten van melkinrichtingen per groep van bedrijven
(in ct. per 100 liter) voor het jaar 1962

Totale omzet	verwerkingskosten	afgiftekosten
kleiner dan 8 miljoen liter	255	47
8 tot 15 miljoen liter	290	56
15 tot 25 miljoen liter	255	56
groter dan 25 miljoen liter	280	82

Meerkosten voor consumptiemelk in flessen
Omzet in flessen

minder dan 2 miljoen flessen	573
2 tot 5 miljoen flessen	456
5 tot 10 miljoen flessen	404
meer dan 10 miljoen flessen	395

Het stijgende loonniveau

Voor de komende jaren is een verdere stijging van het loonniveau te verwachten. Sinds 1961 zijn de loonkosten in de zuivelindustrie gestegen met 45 à 50 %. In de toekomst zijn dergelijke loonkostenstijgingen mogelijk. In het algemeen is een loonsverhoging beter op te vangen door grote dan door kleine bedrijven. Een stijgend loonniveau begunstigt in het algemeen een verdere mechanisering en automatisering. Deze geven het grote bedrijf meestal een voordeel. De boven weergegeven kostenverschillen tussen het grote en het kleine bedrijf zullen dan in de toekomst op nog markanter wijze naar voren treden dan thans. Ook de hieronder nog te noemen ontwikkelingen zullen ten dele dit effect hebben.

[27] De ontwikkeling van de techniek

De zuiveltechniek zal in de komende jaren waarschijnlijk een verdere voorvoortgang te zien geven. Een voortschrijden van de mechanisering in het kaasbedrijf is te verwachten, misschien is zelfs automatisering mogelijk. Bij de boterbereiding zijn nieuwe ontwikkelingen, w.o. de continu boterbereiding, bezig zich te realiseren.

In het verleden heeft de voortgang van de techniek meestal het ontstaan van het grote bedrijf begunstigd. Mechanisering en automatisering behelzen immers kostbare machines, die eerst rendabel worden bij een groter produktie. Een belangrijk voordeel van mechanisatie is nog dat het de arbeid in de fabriek lichter en aangenamer maakt.

De kwaliteit van de produkten

Een constante kwaliteit van de produkten is een eerste vereiste voor de moderne afzet.

Hoe groter het aantal bedrijven is, des te meer verschillen zullen er zijn in kwaliteit. Een centrale boterfabriek is vooral te bepleiten op grond van de constante kwaliteit die deze kan garanderen. In het algemeen schijnt het kostenvoordeel van de centrale boterfabriek - voor zover al aanwezig - vrij gering te zijn.

Ook in de kaassector zal concentratie leiden tot een meer constantere kwaliteit. Soms wordt betwijfeld of de grote kaasfabriek in staat is om de topkwaliteit van enkele kleine fabrieken te evenaren. Niet ontkend moet worden, dat enkele kleine fabrieken een zeer goede kwaliteit leveren. Evenwel moet de grote fabriek in staat worden geacht niet alleen om constante, doch ook een zeer goede kwaliteit kaas te bereiden. Het in vele grote fabrieken ingevoerde systeem van procesbeheersing heeft het grote bedrijf misschien reeds een voordeel gegeven op de meeste kleine bedrijven.

Verkorting van de arbeidstijd

De arbeidsvoorwaarden in de zuivelindustrie zullen in de toekomst nabije toenevend bezwaar gaan betekenen. De invoering van de vijfdaagse werkweek heeft er reeds toe geleid dat minder op zaterdag en zondag kan worden gewerkt. Vooral bij de jongeren zal de weerstand in deze toenemen. Ook het werken op onaangename

uren bijv. op feestdagen en 's morgens vroeg en 's avonds laat ingeval van twee keer ophalen van de melk - zal op toenemende weerstanden stuiten, ook bij de boeren zelf. De hieruit voortvloeiende moeilijkheden en de te treffen noodzakelijke [28] voorzieningen (opslag van de melk e.d.) kunnen in het algemeen beter door grote dan door kleine bedrijven worden opgevangen.

Aantrekken van deskundigen

Een groot bedrijf kan vaak meer deskundigen aantrekken. Te denken is hier aan deskundigen op commercieel, administratief en bedrijfseconomisch gebied, gespecialiseerde vaklieden van hoog niveau, deskundigen op het gebied van het personeelsbeleid, speciaal opgeleide krachten voor voorlichting aan de melkveehouders t.a.v. een zindelijke melkwinning en een goede behandeling van de melk op de boerderij. Ook in de leiding van het bedrijf is specialisatie op deeltaken mogelijk. Een directeur van een klein bedrijf moet eigenlijk een deskundige zijn op vele terreinen; aan slechts weinigen is echter een veelzijdige deskundigheid gegeven. In een groot bedrijf is in de leiding een onderlinge werkverdeling mogelijk.

De administratie van de zuivelfabriek

Op het gebied van de mechanisering van de administratie is buiten de zuivelindustrie de laatste jaren sprake van een welhaast stormachtige ontwikkeling. De administratie in de zuivelindustrie echter was veelal te klein om van deze ontwikkeling te profiteren; de modernste hulpmiddelen vonden er dan ook weinig toepassing; deskundigen van hoog niveau konden slechts door een enkel groot bedrijf worden aangetrokken.

Anderzijds echter is de administratie in de zuivelindustrie in verhouding tot de bedrijfsgrootte vaak wel omvangrijk. Het administratieve apparaat - hoewel absoluut gezien beperkt van omvang - wordt gedragen door een relatief te klein bedrijf. Het werkt hierdoor naar verhouding ook duurder dan in vele andere industrieën. Ten dele - doch zeker niet geheel - konden de laatste jaren de bezwaren in deze opgevangen worden door centralisatie van gedeelten van de fabrieksadministratie in het apparaat van de regionale zuivelbond. Mechanische verwerking van een aantal gegevens werd hierdoor mogelijk.

Bovendien blijft dan een ander belangrijk bezwaar nog onverkort gelden, nl. dat de gegevens, die de fabrieksadministratie voor de bedrijfsleiding levert, in de zuivelindustrie veelal te summier zijn. Zo is een doelmatig en sluitend overzicht van de kostenontwikkeling, gegroepeerd volgens de begrippen van de moderne bedrijfsadministratie, in lang niet alle bedrijven beschikbaar. Het invoeren van een doeltreffend systeem van onderlinge bedrijfsvergelijking is daardoor in de coöperatieve zuivelindustrie niet voldoende gelukt.

Zulk een systeem - in volle gestrengheid toegepast - eist een gelijkheid van administratie en een nauwkeurige en gedetailleerde [29] weergave van het financiële bedrijfsgebeuren. Verder is nodig een team van deskundigen dat op grond van de gegevens van deze administraties de oorzaken van de kostenafwijkingen kan vast-

stellen. De gemiddeld te kleine omvang van de zuivelfabriek laat echter nu dergelijke aanpak niet toe. Slechts een enkel groter bedrijf heeft de laatste jaren stappen ondernomen om te komen tot een moderne bedrijfs administratie.

2. Samenwerking tussen fabrieken zonder bedrijfssluiting

Samenwerking tussen fabrieken kan aanzienlijke voordelen opleveren, ook wanneer sluiting van bedrijven niet opportuun is. Voor realisering van deze voordelen is een aanzienlijke concentratie van bevoegdheden nodig. Het zal gewenst zijn om de betrokken fabrieken in een vereniging onder te brengen, waarbij de dagelijkse leiding van de bedrijven in handen komt van één directie en waarbij het bestuur van de nieuwe vereniging het directe bestuur over alle bedrijven heeft. Het is verder gewenst dat de hier bedoelde samenwerking een niet te klein aantal fabrieken omvat.

Het vervoer

Bij het vormen van grotere economische eenheden is een betere regeling van het melkvervoer mogelijk. Dit voordeel is ook aanwezig, wanneer reeds grensregelingen tussen de fabrieken zijn getroffen. Bij een concentratievorming kan namelijk het gebied van de samenwerkende fabrieken als één geheel worden gezien, terwijl bij grensregelingen op zijn hoogst bereikt wordt dat al te duidelijke doublures worden voorkomen.

Ook voor het overige is bij samenwerking tussen bedrijven een modern economisch gebruik van het vervoersapparaat mogelijk. Tot op het ogenblik van samenwerking beschikt elke onderneming over een eigen voersapparaat dat erop berekend is om ook de top in de vervoersbehoefte en eventuele bijzondere gebeurtenissen op te vangen. Bij samenwerking kan met een kleiner vervoersapparaat worden volstaan, omdat de vervoersbehoefte van het totaal der bedrijven meer gespreid is, terwijl bijzondere gebeurtenissen vrijwel nimmer bij alle bedrijven tegelijkertijd zullen optreden.

Specialisatie

Samenwerking tussen bedrijven maakt een goede onderlinge werkverdeling en specialisatie tussen de bedrijven onderling mogelijk. Specialisatie zal leiden zowel tot lagere kosten als tot betere kwaliteit.

[30] Specialisatie op één produkt betekent voor een individuele zuivelfabriek dat men zich, voor wat betreft de aan de veehouders uit te betalen melkprijs, geheel afhankelijk maakt van de toekomst voor één artikel. Dit risico is voor één enkel bedrijf te groot. Ook betekent specialisatie op één type produkt voor een individuele zuivelfabriek vaak dat men zeer afhankelijk wordt van één of van enkele afnemers. Dit leidt veelal tot ongunstige leveringscondities. Specialisatie in een groter geheel heeft deze bezwaren niet.

Planning inzake de bestemming van de melk

Het is voor elke industrie van groot belang om zo snel mogelijk op veranderingen van de markt te kunnen reageren. Samenwerking tussen plaatselijke fabrieken onderling en tussen plaatselijke fabrieken en centrale productiebedrijven kan hier voordelen bieden. Een dergelijke samenwerking vergroot de mogelijkheid om snel van het ene produkt over te schakelen op het andere, terwijl bovendien gestreefd kan worden naar een zo gunstig mogelijke bezettingsgraad van de samenwerkende bedrijven als geheel.

Een bijzondere overweging is nog de volgende: Voor een plaatselijke fabriek is het voordelig om dat produkt te bereiden dat de hoogste prijs maakt. Vanuit regionaal of nationaal standpunt bezien kan echter uitbreiding van de fabricage van dit produkt ongewenst zijn, omdat een grotere produktie kan leiden tot een daling van de prijs. Er zijn zeer wel omstandigheden denkbaar waaronder het voordelig is te streven naar beperking van de fabricage van goed in de markt liggende produkten en uitbreiding van de bereiding van produkten met een relatief lage prijs. Een plaatselijke fabriek kan zich echter nimmer door dergelijke overwegingen laten leiden. Samenwerking in groter verband opent hier mogelijkheden. Een zwak punt van de zuivelindustrie blijft echter ook dan, dat zij geen invloed kan uitoefenen op de totale hoeveelheid aangevoerde melk. Een produceren voor de markt in de strikte zin van het woord blijft hierdoor moeilijk.

Coördinatie van de Investeringsplannen

Momenteel vindt er in de meeste bondsgebieden bij het opstellen van investeringsplannen weinig of geen overleg tussen de fabrieken plaats. Dit leidt er - volgens vele ter plaatse deskundigen - toe dat herhaaldelijk onnodige investeringen worden gedaan. In de toekomst is coördinatie inzake te verrichten investeringen nog méér gewenst, o.m. gezien de te verwachten verdere mechanisatie - eventueel zelfs automatisering - van de kaasproduktie en de continu-boterbereiding. Indien elke fabriek [31] hier op eigen gelegenheid zou gaan investeren, zou veel boerengeld onnodig worden uitgegeven. Een bijzonder facet van dit probleem is het volgende:

Wanneer een individuele fabriek nagaat of fusie van het bedrijf met een naburig bedrijf voordelig is, dienen in de op te zetten calculatie de vaste activa op nul, of op verkoopprijs bij liquidatie gewaardeerd te worden. Dit kan betekenen dat vrijwel alleen de variabele kosten ingecalculieerd moeten worden. Indien de vaste kosten bijv. f 2, -- per 100 kg zijn, dan moeten de verwerkingskosten van het gecombineerde nieuwe bedrijf meer dan f 2,-- per 100 kg kleiner zijn dan van het huidige kleine bedrijf, wil concentratie op korte termijn een voordeel opleveren voor het individuele bedrijf. Bij de kaasbereiding zijn de vaste kosten ca. f 2,-- per 100 kg melk, terwijl volgens de beschikbare cijfers het voordeel van het grote bedrijf meestal de f 1,- per 100 kg niet overschrijdt. Slechts op het moment van de nieuwbouw is een zuivere afweging van kosten mogelijk en is concentratie voordelig. Indien nu drie bedrijven A, B en C genomen worden, dan is het mogelijk dat A in 1961 voor de noodzaak staat van een totale nieuwbouw, B in 1965 en C

in 1970. Gemeten over een termijn van 10 jaar, is concentratie voor elk van de drie bedrijven voordelig. Toch zal van concentratie wellicht niets komen, omdat in 1961 alleen voor A concentratie voordelen oplevert, in 1965 alleen voor B en in 1970 alleen voor C. Alleen een planning op lange termijn binnen een organisatorische eenheid voor een groter gebied kan hier voor een coördinatie van vernieuwings- en investeringsplannen zorgen die op lange termijn zo laag mogelijke kosten garandeert.

3. Samenwerking bij de afzet

De te behalen voordelen bij concentratie van de afzet zijn aanzienlijk. In het hier-na volgende zal de commissie dit nader aantonen. Vooraf zij nog opgemerkt dat in het verband van de verkoopverenigingen reeds een zekere concentratie van de afzet heeft plaatsgevonden. Zoals echter uit hoofdstuk 1 bleek, is deze samenwerking nog niet dusdanig dat in belangrijke mate invloed kan worden uitgeoefend op het marktgebeuren. De commissie is dan ook van mening, dat de concentratie bij de afzet nog geenszins voldoende is. De voordelen die hieronder zullen worden genoemd zijn niet - of slechts op zeer beperkte schaal - te realiseren binnen het verband van de verkoopverenigingen.

Concentratie In de levensmiddelensector

Geconcentreerde vraag vereist een geconcentreerd aanbod. Nu zijn er [32] zeker sectoren in het economisch leven, waar de concentratie verder is voortgeschreden dan in de levensmiddelensector. Toch kan ook hier van een niet onbelangrijke concentratie worden gesproken. Vele levensmiddelenbedrijven zijn ondergebracht in grootwinkelbedrijven, vrijwillige filiaalbedrijven, inkoopcombinaties of verbruikскоöperaties. Van de 24.000 kruidenierswinkels in Nederland zijn er ca. 16.000 georganiseerd in het vrijwillig filiaalbedrijf zoals bijv. Spar, Vivo en Centra, 3.000 zijn aangesloten bij winkeliersinkoopverenigingen, terwijl het grootwinkelbedrijf en de consumentencoöperatie resp. 1.300 en 900 winkels exploiteren. Deze grote organisaties vragen overwegend grote kwantiteiten tegen concurrerende prijzen, zij verlangen in het algemeen een uniforme en goede kwaliteit en een uitstekende presentatie van het produkt. Een individuele fabriek kan hieraan niet voldoen. Versnipperd aanbod leidt bovendien tot het uitspelen van de ene fabriek tegen de andere.

Daarnaast kan geconstateerd worden, dat een aantal kleine speciaalzaken voor kaas zich tot dusverre goed hebben weten te handhaven. Een verdere concentratie van de afzet behoeft het bestaan van deze speciaalzaken geenszins in gevaar te brengen.

Concentratie bij directe concurrenten

Bij vele concurrenten van de Nederlandse zuivelindustrie is de concentratie zeer ver voortgeschreden, verder dan in de Nederlandse zuivelafzet. Dit heeft als direct nadeel dat deze concurrenten veel gemakkelijker op de markt kunnen opereren, waardoor zij hun afzet kunnen uitbreiden ten koste van onze afzet of ons dwingen tot prijsverlagingen, ten einde ons op de markt te kunnen handhaven. Het betreft

hier zowel concurrenten buiten de zuivelsector als concurrerende buitenlandse zuivelindustrieën. Van de eersten is de margarine-industrie een sprekend voorbeeld. Bij de tweede categorie moet vooral gedacht worden aan de exporthandel van andere zuivelexporterende landen. De exporthandel is in vele landen zelfs geconcentreerd in één organisatie. Dit is o.m. het geval met de Australische export van boter en kaas, de Ierse export, de Nieuw-Zeelandse export en de Zwitserse export van boter en kaas. Ook in de Deense exporthandel is sprake van een aanzienlijke economische concentratie, vooral bij boter, hoewel hier de afzonderlijke firma's veelal wel een grote mate van zelfstandigheid hebben behouden.

In al deze gevallen heeft het versnipperde Nederlandse aanbod, met soms ook nog scherpe onderlinge concurrentie, een duidelijke achterstand op de directe concurrenten. De scherpe onderlinge concurrentie, [33] zowel tussen de particuliere exporteurs als tussen de verkoopverenigingen, leidt bovendien nog steeds tot prijsdalingen op markten, waar deze in het geheel niet nodig of gewenst zijn.

Merkartikelen

De meeste Nederlandse zuivelprodukten worden niet als merkartikel verkocht. Ten dele is dit toe te schrijven aan technische factoren, vooral bij kaas, ten dele aan de te geringe concentratie bij de afzet. Evenwel is moderne verkoop eigenlijk niet goed mogelijk zonder merkartikelen. Merkartikelen maken het mogelijk de afzet te vergroten, terwijl ook een betere opbrengst kan worden verkregen. Een van de sterke punten van het merkartikel is vooral dat het de afnemers bindt, waardoor grotere zekerheid wordt verkregen.

Voor het brengen van een merkartikel is een uniform produkt nodig van goede kwaliteit, dat regelmatig verkrijgbaar is en goed en modern is verpakt. Het moet verder onder een gemakkelijk te onthouden en karakteristieke handelsnaam worden verkocht. Ook is een stabiele prijs noodzakelijk. Het merkartikel moet een duidelijk omschreven begrip voor de consument zijn en mag niet op één lijn gesteld kunnen worden met andere produkten. Voor het invoeren van merkartikelen is een geconcentreerd afzetapparaat noodzakelijk. Het huidige versnipperde aanbod kan niet voldoen aan de eisen die het voeren van een merk stelt. Een zeer duidelijk voorbeeld van bestaande onvolmaaktheden op dit gebied levert de exporthandel. Op vele exportmarkten is namelijk zelfs niet duidelijk aangegeven, dat de daar verkochte Nederlandse (Goudse en Edammer) kaas is gemaakt in Nederland. Hierdoor komt het herhaaldelijk voor dat Duitse, Belgische en Oostenrijkse Goudse en Edammer kaas als „Hollandischer Kase” worden verkocht.

Merkartikel en reclame

Moderne reclame en merkartikel gaan hand in hand. Moderne reclame kan eigenlijk pas werkelijk effectief worden, als het een merkartikel ter beschikking heeft. De reclame voor de Nederlandse zuivelprodukten wordt in de meeste gevallen - met als uitzondering de gecondenseerde melk - niet gevoerd als merkenreclame. Voor een belangrijk deel wordt de reclame gevoerd als onpersoonlijke reclame en wel door het Nederlands Zuivelbureau. Deze vorm van reclame is onder de ge-

ven omstandigheden de enig mogelijke, maar is, zo zal uit bovenstaande duidelijk zijn, niet de meest effectieve.

[34] Coördinatie tussen reclame en algemene verkooppolitiek

Het is voor elke onderneming gewenst om een marktpolitiek op lange termijn uit te stippelen. Deze politiek op lange termijn dient te worden ondersteund door een goed doordachte reclamecampagne voor merkartikelen. Nodig is een goede coördinatie tussen algemene verkooppolitiek en reclame. Dit alles is in de zuivelafzet moeilijk uitvoerbaar. Ook een bewuste algemene verkooppolitiek op lange termijn kan door de kleine exporteur - wegens zijn gering aandeel in de markt - veelal niet worden gevoerd.

Marktverzorging

Een goede marktverzorging stelt hoge eisen. In het voorgaande zijn reeds de eisen genoemd waaraan merkartikelen moeten voldoen. Verder zijn nodig een goede service aan de detailhandel, het verzorgen van de kwaliteit, presentatie van de producten tot in de winkel van de detaillist (zoals bijv. bij de margarine gebeurt) en voorlichting aan de consument door deskundige en representatieve krachten.

Het op deze wijze verzorgen van de markt is voor een plaatselijke fabriek en voor de gemiddelde kleine binnenlandse handelaar niet mogelijk. Het vindt dan ook weinig plaats. Slechts een grote organisatie kan aan de hier gestelde eisen voldoen.

Public relations

De afzet van zuivelprodukten wordt o.m. beïnvloed door het beeld dat de consument in het algemeen heeft van de melkveehouderij en de zuivelindustrie. Een goede en regelmatige verzorging van de public relations is alleen mogelijk door grote en financieel krachtige organisaties.

Nieuwe produkten en markten

De omvang van de Nederlandse melkproductie zal het voorlopig wel onvermijdelijk maken, een groot deel van de melkaanvoer te verwerken tot massaprodukten. Een zo groot mogelijke afzet van speciaalprodukten is echter, gezien vanuit algemeen boerenbelang, gewenst, omdat speciaalprodukten veelal een betere prijs kunnen maken. Ook is het ontwikkelen van nieuwe markten gewenst. De ontwikkeling van nieuwe produkten en nieuwe markten vereist investeringen van grote omvang, zowel in technische en economische research als in marktopbouw en marktverzorging. Ook moet er zekerheid zijn dat niet anderen de vruchten plukken van de verrichte investeringen, zodra een nieuwe markt is opgebouwd of een nieuw produkt geïntroduceerd. Deze zekerheid is onder de gegeven omstandigheden niet aanwezig. Vandaar dat vele [35] fabrieken in dezen geen grote risico's nemen en er te weinig aan opbouw van nieuwe markten en ontwikkeling van nieuwe produkten wordt gedaan.

Bovendien is in vele gevallen het individuele belang bij nieuwe markten en nieuwe produkten niet zo groot. Elke fabriek kan immers net als alle andere fabrieken haar produkten verkopen als bulkartikel. Dat hierdoor het algemene prijsniveau wordt gedrukt, is een consequentie die de gemiddelde fabriek niet kan overzien.

Het ontwikkelen van nieuwe produkten en nieuwe markten kan slechts door grote organisaties voldoende worden ter hand genomen. Het feit dat de condensindustrie, met slechts weinig produktiebedrijven, wel veel gedaan heeft aan ontwikkeling van nieuwe produkten en markten, kan bovenstaande redenering ondersteunen, hoewel hierbij zeker ook van een wisselwerking sprake zal zijn geweest.

Regulering van het aanbod

Ten einde goede markten en sterke merkenposities te behouden, is een aanpassing nodig van het aanbod aan de vraag. Een eventueel melksurplus dient buiten de goede markten te worden afgezet. Meer algemeen gesteld, kan worden gezegd dat een dusdanige politiek moet worden gevolgd dat voor de markten met een zgn. inelastische vraag een hoge en stabiele prijs wordt vastgesteld, terwijl op markten met een meer elastische vraag een lagere prijs geldt. Ook dienen tijdelijke of meer permanente overschotten op laatstgenoemde markten te worden ondergebracht.

Een dergelijke zgn. prijsdifferentiatiepolitiek is mogelijk zowel in het binnenland t.a.v. de verschillende produkten als bij de export t.a.v. de diverse exportmarkten. Een prijsdifferentiatiepolitiek kan echter momenteel alleen worden geëffectueerd via publiekrechtelijke maatregelen van het P.Z. Gebleken is dat het bestuur van het P.Z. meestal wel begrip heeft voor het nemen van dergelijke maatregelen. Een publiekrechtelijk lichaam als het P.Z. kan echter in dezen slechts werken met globale subsidiemaatregelen.

Er wordt dan ook nogal eens gezegd dat enerzijds subsidies gegeven worden in gevallen waar het niet nodig is en dat anderzijds het subsidiebeleid niet steeds slagvaardig genoeg is. De zuivelexport van andere landen is veelal geheel gecentraliseerd. Een dergelijke gecentraliseerde export kan veel sneller, genuanceerder en ook minder in het openbaar handelen dan in ons land mogelijk is via de beleidsvoering van het Productschap voor Zuivel.

[36]

4. Een sterkere organisatie

Een sterke organisatie is voor elke bedrijfstak van veel belang. Wij leven in een tijd van pressure-groepen, public relations en van overleg tussen belangengroepen op velerlei niveau. Vaak zijn de hierbij optredende organisaties machtig en invloedrijk.

Een concentratie van krachten op organisatorisch gebied is voor de zuivelindustrie dan ook van groot belang.

Strijd tussen de produktierichtingen

De onderlinge strijd tussen de produktierichtingen verzwakt momenteel de kracht van de coöperatieve organisatie. Soms klagen alle produktierichtingen tegelijk. De kaasindustrie is van mening dat ze niet mee kan komen en vraagt om maatregelen, de consumptiemelkfabrieken achten verhoging van de zuivelwaardetoeslag noodzakelijk, omdat de industrie-fabrieken beter zouden kunnen uitbetalen, terwijl tegelijkertijd de condenssector bij het P.Z. op een verhoogde subsidie aandringt, omdat afzetmarkten verloren dreigen te gaan.

De strijd tussen de produktierichtingen is niet steeds een wedijver in het realiseren van economische doelstellingen, dienstig aan het algemene boerenbelang, doch heeft veelal ten doel de verdeling van de algemene zuivelopbrengsten - voor zover vallend binnen het kader van de marktordenende maatregelen van het Produktschap voor Zuivel - ten gunste van de eigen produktierichting te beïnvloeden. De maatregelen, nodig om de geldelijke opbrengst van de melk zo hoog mogelijk te doen zijn, kunnen hierdoor niet steeds worden genomen. De strijd tussen de produktierichtingen vermindert de slagvaardigheid van de zuivelorganisaties nogal eens, hij kost veel tijd en energie en hij heeft soms een duidelijk ongunstige invloed op de onderlinge verhoudingen. De interne strijd in de organisatie tussen de verschillende produktierichtingen verhoogt de invloed van de organisatie dan ook niet.

Een oplossing hiervoor binnen het kader van de huidige structuur is moeilijk. Een mogelijke oplossing is het vormen van grote economische eenheden, waarin alle produktierichtingen zijn vertegenwoordigd. Deze grote economische eenheden hebben dan immers belang bij alle produkten, zij het niet alle in dezelfde mate. Een zekere belangentegenstelling zal dus ook dan nog wel aanwezig kunnen zijn.

Eenheid van organisatie

In het eerste hoofdstuk van dit rapport werd een beschrijving gegeven [37] van de organisatie van de coöperatieve zuivelindustrie. De plaatselijke zuivelfabriek bleek autonoom t.a.v. de regionale zuivelbond, terwijl de regionale zuivelbond zelfstandig is t.a.v. de landelijke organisatie, de Kon. Ned. Zuivelbond F.N.Z. De afzet bleek ten dele in handen te zijn van coöperatieve zuivelverkoopverenigingen, die georganiseerd zijn in de Bond van Coöp. Zuivelverkoopverenigingen (B.C.Z.V.). De F.N.Z. en de B.C.Z.V. hebben beide een belangenvertegenwoordigende taak. De coöperatieve condensfabrieken zijn te zamen met de particuliere condensfabrieken aaneengesloten in de Vereniging van Fabrikanten van Gecondenseerde Melk, die eveneens een belangenvertegenwoordigende taak heeft.

Er is verder nog een Vereniging van Vrije Fabrieken, waarbij een aantal coöperatieve kaasfabrieken zijn aangesloten die geen lid zijn van een verkoopvereniging. De centrale productiebedrijven zijn organisatorisch soms in het geheel niet gebonden. Een deel van de coöperatieve zuivelfabrieken verkoopt zijn produkten via de particuliere handel, die op nationaal niveau vaak een standpunt laat horen dat niet altijd voldoende afgesteld is op het belang van de coöperatieve melkveehouderij.

In het westen van het land ten slotte is de C.M.C. werkzaam, die geheel los van de hierboven genoemde organisaties opereert.

De boven omschreven organisatiestructuur is niet steeds bevorderlijk voor het verkrijgen van effectieve invloed op het politieke en sociaal-economische gebeuren in ons land.

Voor het verkrijgen van een bevredigende invloed in dezen lijkt vorming van een sterkere organisatie gewenst. In het volgende hoofdstuk zal worden uiteengezet, op welke wijze deze kan worden verkregen. De daar bepleite oplossing zal een onderdeel uitmaken van een algeheel concentratieplan, dat beoogt aan alle in het voorafgaande behandelde facetten van het concentratieprobleem recht te doen we-dervaren.

Samenvatting

De voordelen, die een verdere concentratie biedt voor de coöperatieve zuivelindustrie, zijn aanzienlijk. Hetgeen de commissie in dezen in dit hoofdstuk naar voren bracht kan als volgt worden samengevat.

1. Het grote bedrijf heeft een aantal duidelijke voordelen boven de kleine bedrijven.
2. Een beter samenspel tussen de plaatselijke bedrijven onderling en ook tussen de plaatselijke bedrijven en de centrale productiebedrijven kan zorgen voor kostenbesparing en een beter gebruik van de kansen die de marktontwikkeling biedt.
3. Een concentratie van de afzet kan leiden tot betere verkoopprijzen, zowel op bestaande als op nieuwe markten.
4. Een concentratie van de zuivelorganisaties maakt een betere belangenvertegenwoordiging mogelijk.

In het volgende hoofdstuk zal worden gezien, op welke wijze de hier genoemde voordelen zo goed mogelijk kunnen worden gerealiseerd.

3 Verwezenlijking van de voordelen die verdere concentratie biedt

[40] Het zal naar de mening van de commissie weinig tegenspraak ontmoeten, wanneer gesteld wordt dat een verdere concentratie belangrijke voordelen kan opleveren. De moeilijkheid is echter dat realisatie van deze voordelen alleen mogelijk is bij ingrijpende veranderingen in de structuur van de coöperatieve melkverwerking.

Nu zal het concentratieproces ongetwijfeld - hoe dan ook - in de komende jaren voortgaan. Het is echter, naar de commissie meent, niet van te voren zeker dat het belang van de Nederlandse melkveehouder hierbij volledig tot zijn recht zal komen. Het gevaar is aanwezig dat allerlei gevestigde belangen - bijv. van personen, organisaties, topcoöperaties en plaatselijke bedrijven - de gewenste ontwikkeling ongunstig beïnvloeden, c.q. een noodzakelijke ontwikkeling zullen vertragen. Het behoort tot de taak van de coöperatieve zuivelorganisatie - dus zowel van de regionale zuivelbonden als van de F.N.Z. - om binnen de haar gegeven mogelijkheden het concentratieproces te bevorderen en daarbij te waken voor het algemene boerenbelang.

De commissie heeft zich bij het opstellen van hetgeen zij als de meest gewenste ontwikkeling ziet dan ook niet mogen laten leiden door bijkomstige motieven. Richtlijn voor haar moest het belang van de Nederlandse melkveehouderij zijn. Dit belang brengt mee een zo rationeel mogelijke produktie en een zo goed mogelijk georganiseerde afzet.

Er is reden, dit belang met enige nadruk naar voren te brengen. De financiële positie van de melkveehouderij is - gelijk in de meeste moderne industrielanden - zwak, goede jaren als uitzondering daargelaten. In het sociaal-economische krachterspel van de moderne industriestaat dreigen de boeren steeds verder in de verdrukking te geraken. Ook de E.E.G. speelt in dezen een rol. Zij immers heeft voor de zuivelindustrie bijzondere dreigingen en mogelijkheden. In andere bedrijfstakken is het bestaan van de E.E.G. vaak op zichzelf al een reden om tot reorganisatie en concentratie te besluiten.

Bij het nagaan van hetgeen de commissie als de meest gewenste gang van zaken ziet heeft zij - uitgaande van het boerenbelang - zich de vraag gesteld, hij welke ontwikkeling de voordelen van verdere concentratie, zoals die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven, zoveel mogelijk zouden kunnen worden gerealiseerd.

1. Bondsgewijze integratie

De commissie is tot de overtuiging gekomen dat de voordelen, die verdere concentratie kan bieden, het beste gerealiseerd worden door de melk per bondsgebied in één hand te brengen.

Dat de commissie het gebied van de regionale zuivelbond als uitgangspunt van haar beschouwingen heeft genomen, is niet zo verwonderlijk. Een bondsgebied is een historisch gegroeide eenheid, die in praktisch alle gevallen samenvalt met het werkgebied van een centraal productiebedrijf, een afzetvereniging of een organisatie van de overmelkverkoop. In de rapporten, uitgebracht vanwege de Noord-Hollandse, de Drents-Groninger en de Zuid-Nederlandse Zuivelbond, wordt een bondsgewijze concentratie bepleit.

De meeste voordelen van verdere concentratie, zoals die in hoofdstuk II zijn uiteengezet, kunnen worden gerealiseerd door middel van concentratie per bondsgebied. Zo worden planning en coördinatie van de investeringen - zowel van de plaatselijke bedrijven als van de centrale productiebedrijven - voor een heel bondsgebied mogelijk. Bij de planning van de investeringen kan rekening gehouden worden met de voordelen die het grote bedrijf heeft tegenover het kleine bedrijf en met de te verwachten verdere stijging van het loonniveau en de vorderingen der techniek. De afzet, zowel van de consumptiemelk als van de overige zuivelprodukten, komt per bondsgebied automatisch in één hand.

De bestemming van de melk kan gemakkelijk worden gewijzigd, waardoor beter van de wisselende marktomstandigheden kan worden geprofiteerd. De hoeveelheid melk, waarover wordt beschikt, is groot genoeg om een melkbestemmingsplan op te stellen. Het melkvervoer kan worden gereorganiseerd. Verder kan een goed samenspel tussen afzet, overmelkverkoop, centraal productiebedrijf en bondsorganisatie ontstaan. Ook is een goede afstemming van het productieprogramma van de plaatselijke fabrieken en van het centrale productiebedrijf mogelijk. De tegenstellingen tussen de produktierichtingen verdwijnen in elk geval binnen het bondsgebied terwijl ze op nationaal niveau aanzienlijk van hun scherpte zullen verliezen, omdat elk gebied [41] - zij het niet in gelijke mate - geïnteresseerd is in verschillende produktierichtingen. Verder verdwijnen de tegenstellingen tussen en het langs elkaar heen werken van de bestaande organisaties in het gebied van de regionale zuivelbonden.

In het algemeen kan gesteld worden dat de economische eenheid, die ontstaat uit de bondsgewijze integratie, groot genoeg is om de bestaande taken met voldoende middelen uit te voeren.

De commissie is van mening, dat het brengen van de melk per bondsgebied in één hand grote voordelen met zich brengt en dat realisatie ervan op zo kort mogelijke termijn van grote betekenis is voor de melkveehouderij.

Het brengen van de melk per bondsgebied in één hand brengt noodzakelijkerwijs mee de invoering van een gelijke netto-melkprijs. Er is dan per bondsgebied één coöperatieve zuivelorganisatie, die alle bedrijven exploiteert en die ook het apparaat van de huidige regionale zuivelbonden omvat. De centrale regionale organisatie, niet één ledenvergadering, één bestuur en één centrale directie, heeft in principe de zeggenschap over de ingebrachte bedrijven.

De commissie is er zich van bewust dat het brengen van de melk per bondsgebied in één hand een ingrijpend proces is, dat in sommige gebieden méér en in andere gebieden minder tijd zal vragen. In die gebieden, waar de concentratie nog maar nauwelijks op gang is gekomen, acht zij meer tijd nodig voor de ontwikkeling tot een gewestelijke integratie dan in gebieden waar de concentratie reeds ver gevorderd is.

De commissie wil er voorts op wijzen dat de vorming van kring- of streekcoöperaties in die gebieden, waar nog weinig concentratie heeft plaatsgevonden, een nuttige overgangsfase kan zijn voor de gewenste groei naar een integratie per bondsgebied. Ook wil de commissie erop wijzen, dat de voordelen van regionale concentratie slechts dan volledig zullen worden gerealiseerd, indien ook op landelijk gebied een grotere mate van samenwerking kan worden gerealiseerd. Hierná zal zowel op de vorming van streek- of kringcoöperaties als op een versterking van de nationale organisatie nog verder worden ingegaan.

Alvorens dit te doen, wil de commissie erop wijzen dat de keuze van haar uitgangspunt, nl. het gebied van de regionale zuivelbond, niet inhoudt dat de grenzen van het bondsgebied voor haar onder alle omstandigheden onaantastbaar zijn. In het recente verleden vond een fusie plaats tussen de regionale zuivelbonden van Groningen en Drente. Soortgelijke fusies zijn ook in de toekomst mogelijk. Verder zijn in een aantal bondsgebieden [42] tendensen naar een interprovinciale samenwerking duidelijk te onderkennen. De commissie waardeert deze tendensen zeer positief, althans voor zover deze geen afbreuk doen aan de bondsgewijze integratie.

2. Vorming van kring- of streekcoöperaties

Vorming van kring- of streekcoöperaties houdt in fusie van een beperkt aantal buurtfabrieken. De deelnemende coöperatieve verenigingen brengen hierbij hun bedrijven in hun geheel in de nieuw op te richten verenigingen in. Het proces dateert reeds vanaf de Tweede Wereldoorlog. Opvallend was vooral de vorming van kringcoöperaties in het gebied van de C.Z.N.Z. De laatste jaren vindt vorming van kringcoöperaties in alle bondsgebieden in toenemende mate plaats.

De commissie is van mening dat het vormen van kringcoöperaties een belangrijke stap vooruit kan zijn. Tussen de betrokken bedrijven worden coördinatie en het op elkaar afstemmen van de investeringen mogelijk, waardoor omvangrijke besparingen kunnen worden verkregen.

Binnen het geheel van een kringcoöperatie zijn verder onderlinge werkverdeling en specialisatie mogelijk. Eventuele bedrijfssluitingen kunnen soepel worden doorgevoerd, waarbij aan alle betrokken belangen zoveel mogelijk recht kan worden gedaan. Verder kan het melkvervoer worden gereorganiseerd. Ook kan beter het hoofd worden geboden aan de moeilijkheden, voortvloeiend uit het steeds verder stijgende loon- en kostenniveau.

In minstens drie bondsgebieden bewees de ervaring dat bij vorming van kringcoöperaties aanmerkelijke besparingen op korte termijn mogelijk zijn.

Een tot dusver bestaand bezwaar van het vormen van streekcoöperaties, dat echter in de toekomst stellig vermeden kan worden, was dat lang niet alle fabrieken er in werden betrokken. Tot dusver zijn dan ook de voordelen van een beter samenspel tussen de bedrijven, zoals die eerder zijn beschreven (bijv. coördinatie en planning van de investeringen, specialisatie, bedrijfssluiting) slechts voor een deel der fabrieken gerealiseerd. Met een meer omvattende aanpak, waarbij grotere aantallen bedrijven bij de vorming van streekcoöperaties worden betrokken, kan dit in de toekomst echter anders worden.

Een in het verleden veelal gebleken voordeel van het vormen van streekcoöperaties is nog dat de directies en besturen ervan meestal zeer open [43] stonden voor verdergaande vormen van samenwerking. Het was dan alsof de ban van een gevestigde orde werd doorbroken, waarna openheid ontstond voor verdere plannen.

Resumerend wil de commissie stellen dat het vormen van streekcoöperaties positief kan worden gewaardeerd en, waar nodig, moet worden gestimuleerd. Wel moet hierbij het einddoel - een integratie per bondsgebied - in het oog gehouden worden. De commissie wil er hierbij op wijzen, dat de ontwikkeling op het gebied van de concentratie in de verschillende bondsgebieden niet dezelfde is geweest en ook in de toekomst niet geheel parallel behoeft te verlopen. De omstandigheden in de verschillende gebieden zijn nu eenmaal niet gelijk. De commissie acht het niet juist om aan te geven, welke weg naar haar mening in de verschillende bondsgebieden zou moeten worden gegaan om het uiteindelijke doel, de provinciale integratie, zo spoedig mogelijk te bereiken. Elk bondsgebied zal voor zichzelf moeten uitmaken, welke deze weg is.

3. Taak van het bondsbestuur inzake concentratie

Bij de omschrijving van de taak van de regionale zuivelbonden in hoofdstuk I werd erop gewezen dat tot de organisatorische taak van de zuivelbonden behoort de bezinning op de meest gewenste organisatiestructuur van de coöperatieve zuivelindustrie, waarbij dan vooral gedacht moet worden aan het concentratieprobleem.

De commissie is van mening dat deze taak in de komende jaren zeer veel tijd en energie van de bondsbesturen zal vragen. Het bereiken van het gestelde doel, nl. de bondsgewijze integratie, zal veel besprekingen nodig maken en er zal met veel belangen rekening gehouden moeten worden. Bij het vormen van streekcoöperaties moet het bondsbestuur stimulerend en coördinerend kunnen optreden. Het lidmaatschap van een regionale zuivelbond houdt in, dat men het bondsbestuur in de uitoefening van zijn taak in dezen accepteert. Bij de groei naar een bondsgewijze concentratie moet het bondsbestuur voorlichtend, stimulerend en voorbereidend optreden.

4. Consequenties van een provinciale concentratie voor de afzet en voor de landelijke organisatie

Een integratie per bondsgebied zal consequenties moeten hebben zowel voor de afzet van zuivelprodukten als voor de landelijke coöperatieve zuivelorganisatie. Wat de afzet van zuivelprodukten aangaat is de commissie [44] van mening, dat het voordelen biedt om zowel de export als de binnenlandse verkoop van boter, kaas, gecondenseerde melk en melkpoeder op nationaal niveau in één hand te brengen. Het lijkt haar echter niet noodzakelijk om de verkoop van consumptiemelk landelijk te bundelen. Deze is hiervoor te zeer plaatselijk en regionaal gericht.

De verkoop van consumptiemelk kan het beste ingebracht worden in de regionale zuivelconcentraties. Voor de overige zuivelprodukten ligt echter - zoals hier reeds is opgemerkt - een landelijke bundeling van de afzet wel in de lijn van de ontwikkeling. De zeven nu nog afzonderlijk werkende coöperatieve zuivelafzetverenigingen zouden hiertoe moeten samengaan. Er zijn een drietal redenen, waarom de commissie de ontwikkeling in dezen vermeld zou willen zien.

In de eerste plaats is bij een voortgaande regionale integratie, zoals hiervóór omschreven, de bestaande organisatie van de afzet niet te handhaven. Er zijn bondsgebieden, waarin meer dan één verkoopvereniging werkzaam zijn, terwijl er ook verkoopverenigingen zijn die in meer bondsgebieden werken. Een dergelijke situatie kan een vertragende invloed hebben op de vorming van één zuivelcoöperatie per bondsgebied.

In de tweede plaats biedt vorming van één landelijke afzetcoöperatie belangrijke reeds op korte termijn te realiseren voordelen. De voordelen van concentratie van de afzet, zoals die in hoofdstuk II zijn beschreven, kunnen eigenlijk alleen geheel verwezenlijkt worden bij het brengen van de afzet op landelijk niveau in één hand.

In de derde plaats kan vorming van één landelijke coöperatieve zuivelafzetcentrale een stimulans zijn voor de fabrieken, die nog geen lid zijn van een verkoopvereniging, thans te besluiten wel deel te nemen aan de georganiseerde coöperatieve afzet.

De commissie is van mening, dat deze drie factoren wijzen in de richting van de noodzakelijkheid van concentratie van de afzet van zuivelprodukten op landelijk niveau. In geen geval moet hier met een landelijke samenwerking gewacht worden tot op het moment, waarop in de bondsgebieden de melk in één hand is gebracht. Het zou het beste zijn, wanneer het groeiproces in dezen niet te lange tijd in beslag zou behoeven te nemen. Als mogelijke overgangsfase wil de commissie hier noemen de oprichting van een centraal verkoopkantoor, verkoop voor gemeenschappelijke rekening en vorming van een topcoöperatie tussen de zeven coöperatieve zuivelverkoopverenigingen.

In elk geval acht de commissie een snellere groei van de georganiseerde [45] afzet dan in het verleden en een spoedig begin met de vorming van één nationale coöperatieve zuivelafzetvereniging gewenst.

Op den duur zal de nationale coöperatieve zuivelafzetvereniging de afzetbelangen behartigen van de regionale zuivelcoöperaties, zoals deze ontstaan uit de bondsgewijze integratie. Deze regionale zuivelcoöperaties zijn dan de leden van de nationale afzetvereniging, op de wijze zoals de plaatselijke zuivelfabrieken thans lid zijn van de coöperatieve afzetverenigingen.

De bondsgewijze integratie van de produktie zal verder consequenties hebben voor de *organisatie van de zuivelcoöperatie*. Zodra deze integratie in alle bondsgebieden is verwezenlijkt, dient er - naar de mening van de commissie - slechts één organisatie op landelijk niveau te zijn. Voor een zelfstandige F.N.Z. naast een zelfstandige B.C.Z.V. is dan geen plaats. Beide immers zouden - indien ze zelfstandig naast elkaar bleven bestaan - dezelfde zuivelcoöperaties als hun leden hebben en de belangen van dezelfde coöperaties los van elkaar behartigen. Beide hebben immers als de leden de regionale zuivelcoöperaties, zoals die uit de bondsgewijze integratie zijn voortgekomen. Ook voor andere belangenbehartigende organisaties op nationaal niveau is geen plaats.

Wanneer het plan van de commissie is verwezenlijkt, zal er *één nationale zuivelorganisatie* zijn, die de volgende taken heeft:

- vertegenwoordiging van de industriële belangen van de coöperatief georganiseerde melkveehouders
- afzet van de door de coöperatieve zuivelindustrie bereide produkten - centrale dienstenverlening aan aangesloten leden

De leden van de nationale coöperatieve zuivelorganisatie zijn de regionale zuivelorganisaties. Deze *regionale zuivelorganisaties* omvatten dus - in het plan van de commissie - alle plaatselijke fabrieken en de centrale produktiebedrijven.

Daar de nationale organisatie de afzet van de produkten verzorgt, verwacht de commissie dat behoefte zal ontstaan aan afspraken t.a.v. de produktie op nationaal niveau. De mogelijkheid, om op dit gebied tot regelingen te komen, ware daarom open te houden.

Vorming van een organisatie, zoals die hierboven is bepleit, zal alleen mogelijk zijn door middel van een geleidelijk groeiproses. Het is de taak van de F.N.Z. om de ontwikkeling in dezen te volgen en zich te bezinnen op de consequenties, zowel voor de zuivelcoöperatie als geheel als voor [46] zijn eigen organisatie in het bijzonder. Een voortdurend contact met de B.C.Z.V. is in elk geval noodzakelijk.

Samenvatting

1. Het concentratieproces, zoals dat zich reeds gedurende vele jaren in de Nederlandse zuivelcoöperatie voltrekt, zal naar de mening van de commissie moeten uitmonden in een algehele concentratie per bondsgebied.
2. De weg die in de verschillende bondsgebieden zal moeten worden gegaan om dit doel te bereiken kan verschillend zijn. Vorming van kringcoöperaties zal hierbij in het algemeen een nuttige tussenfase zijn.
3. Concentratie van de afzet op nationaal niveau moet zo snel mogelijk tot stand worden gebracht.
4. Opbouw van één nationale coöperatieve zuivelorganisatie is noodzakelijk.

De commissie is van mening dat het beleid van de zuivelorganisatie erop gericht moet zijn, bovengenoemde doeleinden zoveel mogelijk te verwezenlijken. De zuivelbonden hebben de taak om de concentratie in hun bondsgebied te begeleiden en te bevorderen. De F.N.Z. heeft de taak, dit te doen op landelijk niveau.

4 De consequenties van verdere concentratie

[47] De ontwikkeling van de zuivelcoöperatie, zoals de commissie die in het voorgaande hoofdstuk heeft bepleit, zal een ingrijpende wijziging tot gevolg hebben in het tegenwoordige patroon van de coöperatieve melkverwerking. Bij velen zal een dergelijke ontwikkeling vragen of weerstanden oproepen. Vele hiervan zullen in de loop van het ontwikkelingsproces wel als vanzelf een antwoord krijgen. Op enkele consequenties en enkele vragen en tegenwerpingen wil de commissie echter reeds nu ingaan. De commissie streeft hierbij niet naar volledigheid en pretendeert ook niet, hierbij het laatste woord te spreken. Veel antwoorden op gerezen vragen en bedenkingen zullen in gezamenlijk overleg gevonden moeten worden. Zoals in dit rapport reeds eerder is gesteld, mag van de regionale zuivelbonden en de F.N.Z. worden verwacht, dat zij dit overleg op gang helpen en dat zij hierbij een belangrijke rol spelen. Hetgeen de commissie in dit rapport naar voren zal brengen, is niet meer dan een bijdrage voor het overleg dat straks zal moeten beginnen.

1. De band tussen de boer en zijn coöperatie

Als bezwaar tegen het vormen van grote eenheden, zowel bij streekcoöperaties als bij provinciale concentratie, wordt veelal aangevoerd dat de boer op deze wijze te ver van zijn coöperatie af komt te staan. Het zou onjuist zijn te zeggen dat dit bezwaar elke grond mist. Anderzijds echter is het ook niet zo dat aan de bezwaren te dezen niet tegemoet gekomen kan worden.

Bij kleinere verenigingen is het veelal zo dat de band tussen de boer en zijn coöperatie vooral berust op een basis van persoonlijk vertrouwen in de bekwaamheid en de integriteit van de gekozen bestuurders. Dat is ook mogelijk, doordat hij de bestuursleden grotendeels persoonlijk kent. In veel mindere mate steunt deze band op inzicht in de gang van zaken in het bedrijf en juiste kennis van de behaalde resultaten. In vele gevallen blijft de voorlichting beperkt tot hetgeen in de ledenvergaderingen wordt [48] meegedeeld er, tot het jaarverslag, dat voor vele leden moeilijk te verwerken stof bevat.

Velen voelen als bezwaar tegen grote verenigingen, dat hier de basis van persoonlijk vertrouwen een minder grote rol kan spelen, doordat men de bestuursleden minder goed in hun persoonlijk doen en laten kent. Dit bezwaar bevat een kern van juistheid. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat de leidinggevenden, als gevolg van een betere communicatie, thans over een veel grotere afstand bekend zijn dan vroeger. Ook wat dit betreft, is er dus sprake van schaalvergroting. Belangrijker is echter dat het genoemde bezwaar op tweeërlei wijze kan worden onderwerpen, nl. door een goede voorlichting aan de leden en door een aanpassing van de organisatiestructuur van de vereniging aan de gewijzigde situatie. Beide mogelijkheden zullen hieronder wat nader worden bezien.

a. De voorlichting aan de leden

Een grote coöperatie kan zorgen voor een goede voorlichting van de leden. Het is een feit dat veel leden van gefuseerde verenigingen erkennen dat de nieuwe - grotere - vereniging hen goed voorlicht over de gang van zaken in het bedrijf en dat zij zich daardoor niet minder nauw betrokken voelen bij het bedrijf dan voorheen in de kleinere vereniging het geval was. Dat is ook niet zo verwonderlijk.

Een grote vereniging beschikt immers over de middelen, die kunnen zorgen voor een goede voorlichting. Zo kan zij bijv. de uitgave verzorgen van een periodiek mededelingenblad. Daarnaast kan zij zorgen voor een goed, ook voor de boer leesbaar, jaaroverzicht. Bovendien kan zij bij haar voorlichtende taak deskundigen inschakelen, wat in een kleine vereniging niet licht zal gebeuren. Veel grote bedrijven hebben inderdaad een of meer functionarissen in dienst die zich geheel wijden aan het voorlichten van en het contact houden met de leden. Verder zal de administratieve functie in een groter bedrijf beter bemand kunnen zijn dan in een klein bedrijf, waardoor goede informatie ter beschikking komt, die ook waardevol is voor de voorlichting der leden. Het verdient verder aanbeveling, wanneer belangrijke voorstellen of vraagstukken aan de orde zijn, om alle boeren - eventueel per afzonderlijke circulaire - hiervan in kennis te stellen en een duidelijke toelichting op deze voorstellen te geven.

Ten slotte kunnen regelmatig ledenexcursies worden verzorgd naar de plaatselijke en regionale bedrijven, zodat de leden ook door eigen aanschouwing op de hoogte blijven van hetgeen zich in het bedrijf afspeelt.

Op al deze wijzen kan de band van de boer met zijn coöperatie op een zakelijke basis blijven voortbestaan.

b. De organisatorische structuur van de vereniging

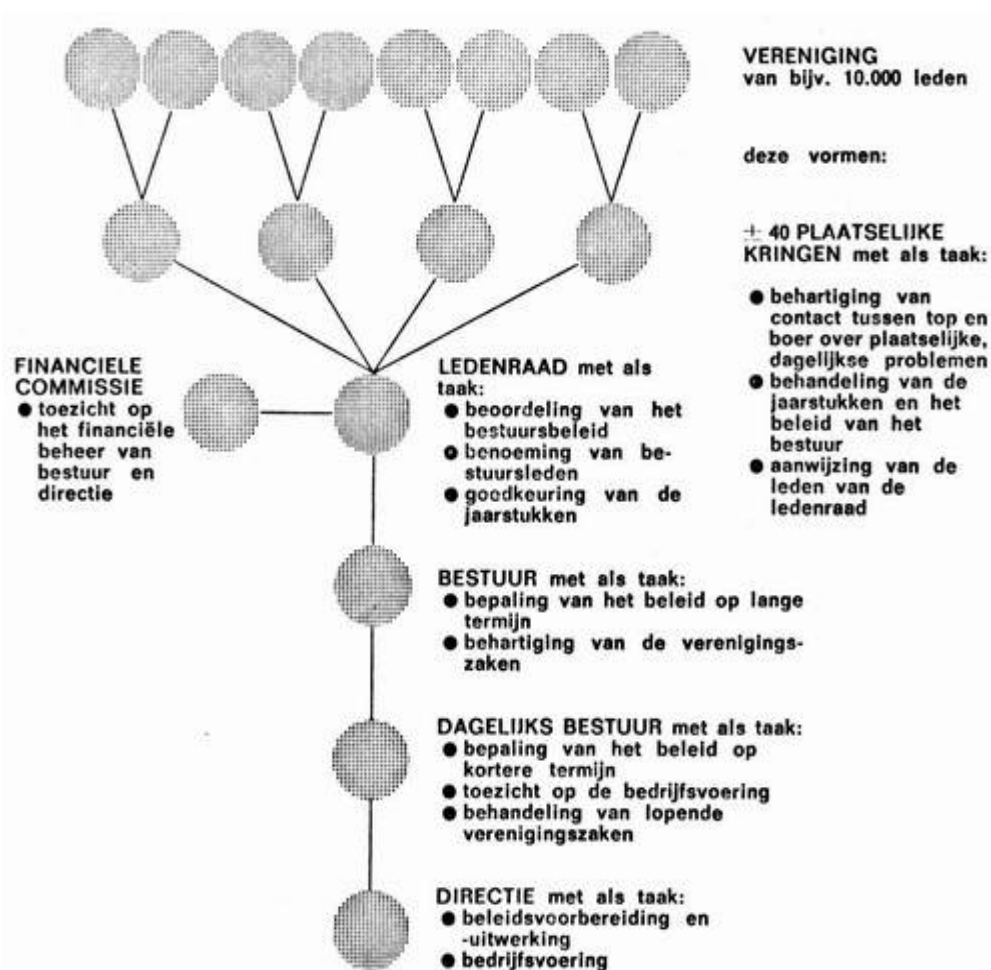
Een tweede middel, om de belangstelling van de boer voor zijn zuivelcoöperatie levend te houden, is een andere organisatorische opzet van de vereniging. De commissie zal bij haar beschouwingen uitgaan van de situatie die ontstaat na de vorming van één zuivelcoöperatie per regionaal bondsgebied. Veel van hetgeen zij hierover zal opmerken is echter ook toepasselijk bij de vorming van kring- of streekcoöperaties.

Het kernpunt van de toekomstige organisatie bij regionale concentratie zal - naar de commissie meent - gevormd moeten worden door het rechtstreekse lidmaatschap van de boer van de regionale organisatie. Er ontstaat dan een regionale zuivelcoöperatie, met zeker enige duizenden melkveehouders als lid. Een dergelijke grote organisatie zou, indien geen verdere maatregelen genomen werden, log en moeilijk hanteerbaar zijn. Het lijkt daarom gewenst, de melkveehouders onder te verdelen in plaatselijke afdelingen of kringen.

Het is niet nodig - en in meerdere gevallen zelfs niet gewenst - om hierbij aansluiting te zoeken bij de tegenwoordige grenzen van de zuivelfabrieken. Hoewel de

plaatselijke afdelingen geen fabriek beheren, kunnen ze een nuttige functie vervullen. In de eerste plaats hebben zij de functie van het onderhouden van contact tussen de toporganisatie en de boer. In de plaatselijke afdeling moeten de plaatselijke problemen van elke dag behandeld kunnen worden.

Van veel belang is de functie die de plaatselijke afdelingen hebben voor de democratische opbouw van de zuivelcoöperatie. De belangrijkste functie van de plaatselijke afdeling is wellicht het kiezen van de leden van de in te stellen ledenraad. Elke afdeling dient één of meer leden van de ledenraad aan te kunnen wijzen. Bij het aantal, dat elke afdeling kan aanwijzen, ware rekening te houden met de per afdeling geleverde hoeveelheid melk. In de plaatselijke afdeling moeten verder alle belangrijke zaken van de regionale zuivelcoöperatie aan de orde komen.



Zo dienen de agenda van de algemene vergadering en de voorstellen van de regionale zuivelcoöperatie in de vergadering van de plaatselijke kringen te worden besproken. Het verdient hierbij overweging de plaatselijke afdelingen het recht te geven om leden van het centrale bestuur te vragen, aanwezig te zijn voor het ge-

ven van een toelichting zowel op de jaarstukken en op eventuele voorstellen als op het gevoerde beleid in het algemeen. De plaatselijke besturen kunnen op bovenomschreven wijze [50] een belangrijke bijdrage leveren voor de structuur en het beleid van de regionale zuivelcoöperatie. Ook kunnen zij blijven opkomen voor de belangen van hun leden.

Voor de plaatselijke besturen blijft een belangrijke taak weggelegd, ook al hebben ze niet meer het directe beheer over een fabriek.

De in te stellen ledenraad fungeert als algemene vergadering van de regionale zuivelcoöperatie; hij keurt de jaarstukken goed, beoordeelt het beleid van het bestuur en de directie, benoemt het bestuur e.d.

Schematisch voorgesteld, zou bij wijze van voorbeeld de opbouw in een bepaald bondsgebied als op voorgaande bladzijde aangegeven kunnen zijn:

2 Aansprakelijkheid van de leden

Een belangrijk punt - zeker gezien het verleden van de zuivelcoöperaties - [51] is de *aansprakelijkheid* van het lid in een dergelijke grote organisatie. De commissie vraagt zich ernstig af, of de huidige onbeperkte aansprakelijkheid bij grote coöperaties gehandhaafd moet worden. Zij beveelt daarom in voorkomende gevallen bestudering van dit probleem aan, waarbij uiteraard aandacht geschonken moet worden aan de consequenties t.a.v. de financiering bij beperking van de aansprakelijkheid. Algehele aansprakelijkheid lijkt haar in de tegenwoordige omstandigheden voor de bedrijfsvoering van grote coöperaties in het algemeen niet meer noodzakelijk.

3. Het competitie-element

Soms wordt als bezwaar tegen het vormen van grote eenheden gehoord dat de concurrentie, die thans tussen de zelfstandige bedrijven geacht wordt te bestaan, teloor zou gaan in de grotere verbanden. Erkend moet worden dat een gezonde wedijver op een juiste basis zijn waarde heeft, voor zover het de interne bedrijfsvoering betreft. Een nadeel van de tegenwoordige wedijver tussen de fabrieken is echter, dat ze meestal gepaard gaat met concurrentie bij de afzet en deze waardeert de commissie - zoals zij in hoofdstuk II heeft uiteengezet - niet positief.

In elk geval moet de waarde van de tegenwoordige wedijver tussen de fabrieken niet worden overdreven. Inderdaad is de hoogte der nabetalingen telken jare een object van vergelijking, waar het buurtfabrieken betreft. Toch is het in de praktijk niet steeds zo dat de geconstateerde verschillen - die overigens nog door andere factoren worden beïnvloed dan alleen door de interne gezondheid van het bedrijf -- aanleiding zijn om bedrijven, die belangrijk achterblijven bij buurtfabrieken, te sluiten. Ook treedt bij deze bedrijven geen of vrijwel geen ledenverlies op.

Bovendien wordt door de fabrieken soms een afschrijvingspolitiek gevolgd die er primair op gericht is, in de pas te blijven met andere fabrieken, wat de hoogte van

de nabetaling betreft en wordt door hen te weinig rekening gehouden met een gezond bedrijfsbeleid op langere termijn. De waarde van een dergelijke concurrentie kan toch niet groot zijn. Zij verhindert bovendien vaak het opzetten van grote projecten, die eerst op langere termijn rendement opleveren, doch voor de toekomst van de boerenstand van groot belang zijn.

De commissie wil er verder op wijzen dat in velerlei grote industrieën via een systeem van onderlinge bedrijfsvergelijking in de organisatie een concurrentie-element wordt ingebouwd dat minstens even waardevol is, omdat het uitgaat van gegevens welke op eendere wijze zijn verkregen.

[52] Bovendien heeft deze vorm van concurrentie geen nadelige consequenties bij de afzet. Zo bestaan er systemen van bedrijfssignalering en bedrijfsvergelijking, waarmee het mogelijk is de bedrijfsresultaten van bedrijfseenheden, behorende tot één vereniging, zowel partieel als totaal met elkaar te vergelijken. Wanneer men tot toepassing van dergelijke systemen overgaat, wordt enerzijds de mogelijkheid van doeltreffende controle op het bedrijfsgebeuren verkregen, terwijl anderzijds een element van competitie wordt ingebracht dat voor de leiding van de bedrijven een gezonde stimulans inhoudt. Deze vorm van concurrentie is effectvol, doordat bij de vaststelling van de resultaten met uniforme maatstaven, die aan allen bekend zijn, wordt gewerkt. Een dergelijk systeem wordt op het ogenblik o.m. toegepast in de coöperatieve suikerindustrie - een voorbeeld van een landbouwcoöperatie waar een ver gaande concentratie heeft plaatsgevonden - en werkt tot volle tevredenheid.

De commissie wil ten slotte opmerken, dat de praktijk in dezen haar duidelijk in het gelijk stelt. De grote industriële concerns worden meestal efficiënt en krachtig geleid en kunnen op velerlei gebied aanzienlijk méér dan de coöperatieve zuivelindustrie in haar tegenwoordige vormen.

4. De positie van de directeur en het overige personeel

De commissie realiseert zich dat een van de moeilijkste problemen bij concentratie in regionaal verband gelegen is in de positie van de directeur en het overige personeel. Zij suggereert dan ook allermint dat zij een afdoende en pasklare oplossing heeft voor alle omstandigheden die zich kunnen voordoen. Wel wil zij er met nadruk op wijzen dat bedrijfssluiting met de grootste zorg dient te geschieden en dat rekening moet worden gehouden met plaatselijke omstandigheden, waarbij de positie van de directeur en het personeel grote aandacht vereist.

Wat het *personeel* betreft, heeft de praktijk tot nu toe uitgewezen dat er o.a. door het creëren van allerlei overgangsregelingen voor nagenoeg iedereen een aanvaardbare oplossing gevonden kan worden. Dat daarbij overleg met de werknemersorganisaties gewenst is, behoeft geen nader betoog.

Een bedrijfssluiting betekent ook voor het personeel een heroriëntering. Een klein deel van het personeel zal zich bij die gelegenheid buiten de zuivelindustrie een

plaats trachten te verwerven. Het overige personeel kan meestal tewerkgesteld worden bij de overblijvende bedrijfseenheden. Deze wijziging van werksituatie kan voor sommigen ingrijpend zijn.

[53] Daaraan is helaas niet te ontkomen. Het handhaven van onrendabele bedrijven is echter nimmer in het belang van de werknemers. Goed uitgebalanceerde overgangsregelingen zullen de moeilijkheden kunnen overwinnen. De krappe arbeidsmarkt van het moment, waarbij het zelfs al moeilijk is voldoende personeel te verkrijgen voor de zuivelindustrie, maakt het probleem voor de meeste groepen personeel overigens momenteel niet zo dringend. Op zichzelf bezien, zou de krappe arbeidsmarkt voor de zuivelindustrie zelfs een reden kunnen zijn om niet te lang te wachten met het doorvoeren van de gewenste concentratie. In een tijd van min of meer grote werkloosheid zullen de problemen te dezen aanzienlijk groter zijn.

Voor de positie van de *directeuren* ligt de zaak gecompliceerder. In de eerste plaats is het niet geheel zeker of aan allen een gelijkwaardige positie in de nieuwe bedrijfsstructuur kan worden geboden. In de tweede plaats wordt de verwisseling van een betrekkelijk zelfstandige directeursfunctie tegen een deelfunctie in een groter verband door sommigen als een statusverlies ervaren. Dit wordt vaak nog versterkt doordat men, vooral in de plattelandsgemeenten waar de te sluiten fabriek is gevestigd, een notabele positie inneemt. Bij een opgaan in een groter verband vreest men een aantasting van deze positie.

Wat het eerste punt betreft, kan er op worden gewezen dat in de organisatiestructuur van een regionale industrie tal van nieuwe functies zullen ontstaan en wel van een niveau dat, objectief gezien, minstens gelijkwaardig is aan het huidige niveau. Een globale analyse leert namelijk dat in een regionale zuivelcoöperatie van gemiddelde omvang, zoals die ontstaat bij bondsgewijze integratie.

Een 30-tal functies zijn te onderscheiden van een niveau dat minstens gelijkwaardig is aan dat van een directeur van een kleiner bedrijf. Zo kan er plaats zijn voor een hoofddirectie van bijv. 3 personen, t.w. een algemeen hoofddirecteur, een commercieel hoofddirecteur en een technisch hoofddirecteur. Onder de hoofddirectie ressorteren vervolgens een aantal staffuncties, waarvan de leiding een voldoende niveau dient te hebben. In dit verband kunnen genoemd worden:

- hoofd van de economische administratie
- hoofd van de financiële afdeling
- hoofd van het centraal laboratorium
- [54] hoofd van de personeelsafdeling
- hoofd van de technologische dienst
- hoofd van de afdeling contact met leden en ledenvoorlichting
- hoofd van het secretariaat
- functionaris voor public relations

en verder wellicht nog een staffunctionaris voor bijzondere aangelegenheden.

Verder zijn er voor de fabrieken fabrieksdirecties nodig. Wanneer er binnen een vereniging een 20-tal fabrieken zijn, dan betekent dit minstens evenveel directeursplaatsen. Bovendien zal men binnen een regionale organisatie de productierichtingen dienen te bundelen tot groepen van bedrijven, waarvoor bepaalde taken op directieniveau zijn te vervullen.

Te denken valt aan:

- de verkoop en verkoopbevordering
- de techniek van de fabricage en het onderhoud
- de kwaliteitszorg en de productieverbetering

Los van de productierichtingen valt er nog een functie op directieniveau te vervullen m.b.t. de grondstoffenvoorziening, waaronder o.a. ressorteert het vervoersprobleem, inclusief wagenpark en onderhoud.

Niet alle beschikbare directeuren zullen echter in aanmerking komen voor een van genoemde functies. Daarom zal er een goede wachtgeldregeling moeten zijn met een garantie dat in het uiterste geval de directeur zijn huidige inkomensniveau kan handhaven. De commissie is echter wel van mening dat eerst het uiterste gedaan moet worden om zo mogelijk te zorgen voor gelijkwaardig werk. Wat de status van de directeuren betreft, zal het nodig zijn tot een andere waardebepaling te komen. Daarvoor is allereerst nodig dat het inzicht veld wint dat de goede vervulling van een deelfunctie is een grote en bloeiende onderneming, economisch gezien, waardevoller is dan het éénpersoons-beheer van een minder rendabele fabriek van kleine omvang.

Ook zal men moeten gaan inzien dat men, werkend in een teamverband met een beperkter taakgebied, tot grotere prestaties kan komen dan wanneer men in laatste instantie verantwoordelijk is voor alle functies, ook voor die waarvoor men in feite voldoende aanleg mist.

Verder zal men zich ook hier moeten realiseren dat men door het ontwerpen van een goede organisatiestructuur en het invoeren van goede administratieve systemen, zoals hiervoor reeds zijn beschreven, tot een [55] grote mate van delegatie kan overgaan, zodat de te vervullen taken een grote mate van zelfstandigheid behouden. Uiteraard is men gehouden, zich te voegen in de algemene beleidslijnen zoals die door bestuur en centrale directie worden uitgestippeld.

Ten slotte dient men voor ogen te houden dat status niet alleen wordt verkregen door de functie die men bekleedt. In sterkere mate is de wijze waarop men dit doet bepalend voor het prestige dat men geniet.

Tot slot wil de commissie er in dit verband op wijzen, dat het ontwikkelen van een doelmatige organisatiestructuur van essentieel belang is bij de realisering van de

concentratie. Vooral de taakverdeling in de leiding, het duidelijk vaststellen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor alle belangrijke functionarissen, het ontwerpen van een doeltreffend coördinatie- en communicatiepatroon, de delegatie en de vaststelling van de hiërarchische verhoudingen zijn van het grootste belang voor het bereiken van goede resultaten. De hulp van ter zake deskundigen kan daarbij niet worden gemist.

5. De verhouding tot de C.M.C.

De F.N.Z. en de C.M.C. zijn twee verwante organisaties, in zoverre dat zij beide belangen behartigen van coöperatief georganiseerde melkveehouders. De structuur van beide organisaties is echter nogal verschillend. De F.N.Z. is een federatie van regionale zuivelbonden, waarbij op hun beurt de autonome coöperatieve zuivelfabrieken zijn aangesloten. De C.M.C., een organisatie waarvan de melkveehouders rechtstreeks lid zijn, heeft een gelijke netto-melkprijs voor haar leden en kan als één geheel beschikken over de melk van haar leden.

Wel zullen in de toekomst deze verschillen waarschijnlijk kleiner worden. De organisatie van de regionale zuivelorganisaties, zoals de commissie die in haar rapport heeft bepleit, heeft zeker overeenkomsten met die van de tegenwoordige C.M.C. Een belangrijk economisch verschil blijft dan echter nog, dat de regionale zuivelorganisatie zelf de melk van haar leden kan verwerken, terwijl de C.M.C. te dezen voor een belangrijk deel afhankelijk is van particuliere bedrijven, waarin ze geen invloed heeft of waarin zij slechts een minderheidsbelang heeft.

Het lijkt de commissie gewenst, dat wordt nagegaan dit uiteraard in overleg met de C.M.C. - in hoeverre het belang van beide organisaties ermee gediend is dat de C.M.C. deel gaat uitmaken van de nieuwe organisatie. Zij is er zich hierbij van bewust, dat de tegenwoordige [56] verschillen in structuur een hinderpaal kunnen zijn. Anderszins zou echter een spoedig lidmaatschap een harmonische groei in de toekomst kunnen waarborgen en zou een eenheid van optreden naar buiten bereikt kunnen worden. Ca. 82 % van de in Nederland geproduceerde melk zou dan binnen de coöperatieve zuivelorganisatie vallen.

Samenvatting

Indien de voorstellen van de commissie door de coöperatieve zuivelindustrie aangenomen zouden worden, zal nog veel uitvoeringsarbeid nodig zijn. Op enkele consequenties van haar voorstellen heeft de commissie echter reeds nu willen wijzen.

De conclusies te dezen waren de volgende:

1. Het contact van de boer met zijn coöperatie behoeft in een grote coöperatie niet geringer te zijn dan in een kleine, mits gezorgd wordt voor een goede voorlichting van de leden en een andere organisatiestructuur wordt ingevoerd.
2. Een groot bedrijf heeft meer mogelijkheden om een goede, zakelijk georiënteerde voorlichting te geven dan een klein bedrijf.
3. Het invoeren van een andere organisatiestructuur beoogt vooral het directe lidmaatschap van de boer van de provinciale zuivelcoöperatie en het instellen van plaatselijke afdelingen en van een ledenraad.

4. In grote coöperatieve organisaties behoeft de persoonlijke inzet van de leidinggevende groepen niet kleiner te zijn dan in de huidige situatie, die gekenmerkt wordt door concurrentie tussen zelfstandige zuivelfabrieken.
5. De belangen van de directeur en het overige personeel dienen bij concentratie met de grootste zorgvuldigheid te worden behandeld. Er zijn een groot aantal mogelijkheden om nadelen voor de betrokkenen te compenseren.
6. De vraag, in hoeverre het gewenst en mogelijk is, dat de C.M.C. deel gaat uitmaken van de nieuwe organisatie, moet in overleg met de C.M.C. nader worden gezien.

Besluit

De commissie heeft in haar rapport de noodzaak van verdere concentratie beklemtoond. De ontwikkeling, die volgens haar noodzakelijk is, is nogal ingrijpend. Evenwel hoopt de commissie dat het gesprek over haar voorstellen op gang komt.

Het rapport van de commissie is een pleidooi voor een aanpassing van de structuur der coöperatieve zuivelindustrie aan de nieuwe tijd. De tegenwoordige organisatievormen zijn niet meer in alle opzichten een goed antwoord op de problemen van nu. Het is niet juist, duurzaam in duidelijke onvolmaaktheden te berusten.

Het fundament van de coöperatieve zuivelindustrie is het belang van de boer. Deze grondslag dient het uitgangspunt te zijn bij de verdere besprekingen. De commissie hoopt met haar rapport een bijdrage te hebben geleverd voor verdere constructieve arbeid.

De conclusies, zoals die aan het einde van elk hoofdstuk werden gegeven, waren de volgende:

1. De coöperatieve zuivelfabrieken verwerken ruim 70 % van de Nederlandse melkaanvoer. Bovendien ontvangt de C.M.C. nog ca. 10 %, die zij echter voor het grootste deel niet zelf verwerkt, maar ter verwerking doorverkoopt aan particuliere zuivelfabrieken, waarin zij vaak in belangrijke mate financieel geïnteresseerd is.
2. Het aantal coöperatieve verenigingen daalde van 1 januari 1940 tot 1 januari 1964 van 457 tot 272. Het aantal bedrijven van 460 tot 317.
3. Nagenoeg alle coöperatieve zuivelfabrieken zijn aangesloten bij een van de regionale zuivelbonden. Op hun beurt gingen de regionale zuivelbonden een federatie aan in de Kon. Ned. Zuivelbond F.N.Z. De fabrieken zijn autonoom t.a.v. de regionale zuivelbonden, de regionale zuivelbonden zijn dit t.a.v. de F.N.Z. De functie van regionale zuivelbonden en F.N.Z. is belangenbehartigend, dienstenverlenend en organisatorisch van aard.
4. **[58]** Ca. 60% van de coöperatieve productie van kaas, boter en melkpoeder wordt verhandeld via zeven coöperatieve zuivelverkoopverenigingen. De zeven verkoopverenigingen zijn lid van de Bond van Coöperatieve Zuivelverkoopverenigingen (B.C.Z.V.). Deze bond heeft als taak, de algemene afzetbelangen der leden te behartigen. Hierbij ontmoet hij herhaaldelijk de F.N.Z. in zijn belangenbehartigende taak. Er is niet een zodanige mate van samenwerking tussen de zeven verkoopverenigingen, dat kan worden gesproken van een eenheid van optreden of van een beheersing van de markt.
5. Ruim 25 % van de melk, ontvangen door de coöperatieve zuivelfabrieken, wordt verwerkt in enkele centrale productiebedrijven. De structuur van de centrale productiebedrijven is nogal verschillend.
6. De productie en de afzet en de daarbij betrokken organisaties zijn van elkaar gescheiden, behalve in het C.Z.N.Z.-gebied. Er is - zeker op landelijk niveau, doch veelal ook regionaal - slechts een zeer gering economisch samenspel tus-

sen de afzetorganisaties de centrale produktiebedrijven, de organisaties voor overmelkverkoop en de plaatselijke fabrieken.

7. Het grote bedrijf heeft een aantal duidelijke voordelen boven het kleine bedrijf.
8. Een beter samenspel tussen de plaatselijke bedrijven onderling en ook tussen de plaatselijke bedrijven en de centrale produktiebedrijven kan zorgen voor kostenbesparing en een beter gebruik van de kansen die de marktontwikkeling biedt.
9. Een concentratie van de afzet kan leiden tot betere verkoopprijzen, zowel op bestaande als op nieuwe markten.
10. Een concentratie van de zuivelorganisaties maakt een betere belangenvertegenwoordiging mogelijk.
11. Het concentratieproces, zoals dat zich reeds gedurende vele jaren in de Nederlandse zuivelcoöperatie voltrekt, zal naar de mening van de commissie moeten uitmonden in een algehele concentratie per bondsgebied.
12. De weg die in de verschillende bondsgebieden zal moeten worden gegaan om dit doel te bereiken kan verschillend zijn. Vorming van kringcoöperaties zal hierbij in het algemeen een nuttige tussenfase zijn.
13. Concentratie van de afzet op nationaal niveau moet zo snel mogelijk tot stand worden gebracht.
14. Opbouw van één nationale coöperatieve zuivelorganisatie is noodzakelijk.
15. Het contact van de boer met zijn coöperatie betreft in een grote coöperatie niet geringer te zijn dan in een kleine, mits gezorgd wordt voor een goede voorlichting van de leden en andere organisatiestructuur wordt ingevoerd.
16. Een groot bedrijf heeft meer mogelijkheden om een goede, zakelijk georiënteerde voorlichting te geven dan een klein bedrijf.
17. Het invoeren van een andere organisatiestructuur beoogt vooral het directe lidmaatschap van de boer van de provinciale zuivelcoöperatie en het instellen van plaatselijke afdelingen en van een ledenraad.
18. In grote coöperatieve organisaties behoeft de persoonlijke inzet van de leidinggevende groepen niet kleiner te zijn dan in de huidige situatie, die gekenmerkt wordt door concurrentie tussen zelfstandige zuivelfabrieken.
19. De belangen van de directeur en het overige personeel dienen bij concentratie met de grootste zorgvuldigheid te worden behandeld. Er zijn een groot aantal mogelijkheden om nadelen voor de betrokkenen te compenseren.
20. De vraag, in hoeverre het gewenst en mogelijk is, dat de C.M.C. deel gaat uitmaken van de nieuwe organisatie, moet in overleg met de C.M.C. nader worden bezien.

Trefwoordenregister

Aalten.....	13
Australische.....	25
B.C.Z.V.....	14, 17, 28, 35, 46
Bedum.....	15
Beilen.....	15
Bergeyk.....	15p.
Borculo.....	15
Brabant.....	16
C.M.C.....	6, 17, 29, 44pp.
C.Z.N.C.....	17
C.Z.N.Z.....	12, 15p., 32, 46
Centra.....	24
Coöperatieve Condensfabriek „Friesland”.....	15
Coöperatieve Handelscombinatie „De Graafschap”.....	13
Cova.....	16
D.G.Z.....	31
De Berkelstroom.....	15
De Graafschap.....	13
De Ommelanden.....	15
De Producent.....	13
Deventer.....	15
Domo-Bedum.....	15
Drente.....	13, 32
E.E.G.....	30
F.N.Z.....	2, 4pp., 10, 14, 17, 19, 28, 30, 35pp., 44, 46
Farmsum.....	15
Frico.....	15
Friesland.....	13
G.O.C.Z.....	12p.
G.O.Z.....	16
Gelderland.....	13, 16
Gelders-Overijsselse Zuivelbond.....	13
Geldersch-Overijsselsche Coöperatieve Zuivelverkoopvereniging = G.O.C.Z.....	13
Groningen.....	15, 32
Heiloo.....	15
Limburg.....	13, 16
Melco.....	15
N.C.B.....	12
N.C.M.....	12
N.C.Z.....	13
Nationale Coöperatieve Zuivelverkoopcentrale = N.C.Z.....	13
NCK.....	12
Nederlands Zuivelbureau.....	25
Nieuw-Zeeland.....	25
Noord-Holland.....	13
Noord-Brabant.....	13
Oost-Brabant.....	16
Overijssel.....	13, 16
P.Z.....	11, 19, 27p.
Produktschap voor Zuivel = P.Z.....	11
Schelhaas.....	4p.
Spar.....	24
T.O.G.....	15
Tuk.....	15
Tweede Wereldoorlog.....	32
V.V.Z.M.....	19

Veghel.....	15p.
Vervoer.....	22, 31p., 43
Vivo.....	24
Waes van.....	2, 4p.
Warga.....	15
West-Brabant.....	10, 16
West-Nederland.....	6, 16
Wiel van de.....	2, 4p.
Winterswijk.....	15
Z.E.V.....	12, 15p.
Z.N.Z.....	31
Zevenbergschenhoek.....	15p.
Zuid-Nederland.....	5, 10, 12, 16
Zutphen.....	13