

25 jaar



speciaal bijvoegsel van nummer 19/20, 23 december 1970

melk

speciaal bijvoegsel bij

melik

23 december 1970

25 jaar C.M.C.

uitgave stichting C.M.C.

hoofdredacteur n. sickenga ing.

redactie en administratie j. p. ophof

amaliastraat 7 - 's-gravenhage telefoon 070 - xxxxxxxx

	Onderwerp	blz. oud	blz. pdf
dr. s. i. mansholt		2	3
ir. p. j. lardinois	- wervelingen	3	5
belangrijke data	- C.M.C. En belangrijke data	7	
j. p. hage	- joh. f. abma	6	10
j. ruiters	- van verleden tijden	9	14
f. a. m. wilbers	- tweerichting verkeer	12	20
j. p. heer van der lande	- boer van leeuwen	14	22
c. r. tybout	- coöperatief bolwerk	17	27
jacques d'ami	- samenwerken	18	29
n. sickenga ing.	- er was méér	20	31
n. sickenga ing.	- portret van een pionier	22	36
g. h. e. m. van waes	- c.m.c. en f.n.z.	25	40
antoine duvekater	- mr. j. W. schuit	26	42
drs. c. timmer	- c.m.c.-melk unie	29	47
prof. dr. j. f. haccou	- ontwikkelingsaspecten	31	50
alfred van dijk	- integreren is een kunst	37	59
prof. dr. ir. m. t. g. meulenberg	- naar voedings-industrie	39	63
j. ruiters	- van 1945 tot heden	45	71
n. sickenga ing.	- met 't vuur van de rede	48	78
n. sickenga ing.	- de melk niet laten staan	49	80
j. p. ophof	- 16 van de 9.000	50	82
voorz. A. van leeuwen	- en tenslotte	55	89
toevoeging INDEX	- Zuivelfabrieken in tekst	-	90

02 Het is met bijzonder genoegen dat ik gevolg geef aan het verzoek van de redactie van 'Melk' om in deze speciale uitgave ter gelegenheid van het vijftienvig jarig bestaan van de Coöperatieve Melkcentrale g.a. te Den Haag, het woord te voeren. Er zijn twee redenen die mij dit genoegen verschaffen. De eerste is natuurlijk de verjaardag zelf. Een verjaardag is een dag van vreugde en blijdschap, een dag waarop men herdenkt wat men in het verleden allemaal heeft gepresteerd - en dat is niet weinig in het geval van de C.M.C. - en een dag waarop men plannen maakt voor de toekomst waarin men nog meer hoopt te presteren.



S. L. Mansholt

De tweede reden is gelegen in de omstandigheid dat men speciaal mij heeft gevraagd aan dit nummer mee te werken. Ik zie daarin het bewijs dat ook in kringen van de melkcentrales beseft wordt dat de toekomst van de landbouw, en van nauw met de landbouw samenhangende industrieën en organisaties, in grote mate bepaald zal worden door dat wat geschiedt in het kader van de Europese Gemeenschappen. Vijftienvig jaar geleden waren de ontwikkelingen die we thans doormaken niet te voorzien. Wel werd er misschien in die tijd gedroomd van nauwere Europese samenwerking, maar aan daden ontbrak het nog. Thans is de ontwikkeling van de landbouw niet meer denkbaar zonder het Europese kader, en dit geldt zeker ook voor de zuivelindustrie. Consumptiemelk en verse melkproducten zijn de belangrijkste producten op de zuivelmarkt. In het voedselpakket van de consument kunnen zij moeilijker worden vervangen dan andere producten; voor de melkproducent vormen zij speciaal op langere termijn tezamen met kaas de basis voor zijn inkomen. Het beleid van de Gemeenschap op dit gebied zal derhalve zowel in het belang van de producent als van de consument zo moeten worden gevoerd dat alle afzetmogelijkheden ook metterdaad worden benut.

Dit impliceert vooral dat altijd en overal een consumptiemelk moet worden aangeboden van een kwaliteit waarop de verbruikers kunnen vertrouwen en die ook qua presentatie aan hun behoeften en wensen beantwoordt. Dit betekent dat, met betrekking tot de kwaliteit van de melk en de dienstverrichtingen die voor de distributie ervan nodig zijn, in de toekomst grotere inspanningen en aanzienlijke financiële uitgaven zullen moeten worden gedaan. Om te bereiken dat allen die betrokken zijn bij de vervaardiging en afzet van consumptiemelk - producenten, zuivelfabrieken, melkhandelaren - hiertoe inderdaad overgaan, moeten de er uit voortvloeiende kosten en uitgaven in de prijs verdisconteerd worden. Markten voor consumptiemelk zijn lokale of regionale markten. Zij zullen derhalve ook in overeenstemming met de lokale respectievelijk regionale omstandigheden moeten worden georganiseerd. Door de ruimtelijke uitbreiding van de Gemeenschap en het feit dat met de moderne techniek afstanden steeds gemakkelijker kunnen worden overbrugd, kunnen de betrokken gebieden in bepaalde gevallen toch een aanzienlijke omvang bereiken. Zij zullen geleidelijk ook over landsgrenzen heen laan reiken.

Het beleid van de Gemeenschap behoeft derhalve voor consumptiemelk niet te voorzien in uniforme markt-regulerende systemen voor het gehele gebied van de Gemeenschap. In het huidige stadium kan er in elk geval mee worden volstaan vrij verkeer van goederen tot stand te brengen en in het algemeen een zodanige situatie te scheppen dat de verdere ontwikkeling van kwaliteit en dienstverrichtingen mogelijk blijft.

De invoering van vrij verkeer van goederen in deze sector is vooral op moeilijkheden gestuit omdat in enkele lid-staten de wetgeving de vrije handel in consumptiemelk verbodt. Deze bijzondere bepalingen, die meestal de kern van het nationale beleid op melkgebied vormden, moesten eerst buiten werking worden gesteld. Dit kon eigenlijk pas geschieden nadat het bewijs was geleverd dat het tot dusverre gevoerde nationale beleid met succes kon worden vervangen door een gemeenschappelijk beleid.

Doch ook daarmee zijn nog niet alle hinderpalen uit de weg geruimd. De nationale wetgevingen op het gebied van de volksgezondheid kunnen tal van bepalingen bevatten waarvan de toepassing de vrije handel over de grenzen heen bemoeilijkt. Harmonisatie van deze wetsvoorschriften is blijkens de ervaringen bijzonder tijdrovend. Men zal derhalve waarschijnlijk in fasen te werk moeten gaan. Als eerste punt zou kunnen worden bepaald dat voor uitvoer bestemde consumptiemelk moet beantwoorden aan de voorschriften die in de invoerende lid-staat gelden. Dit zou weliswaar nog geen ideale oplossing zijn, doch zou in elk geval handel mogelijk maken; men kan immers wel aannemen dat in elke exporterende lid-staat voldoende bedrijven zijn die kunnen voldoen aan alle voorwaarden die de importerende lid-staat aan zijn melkproducenten en zuivelfabrieken stelt.

In een tweede fase zou men dan zo snel als technisch mogelijk is moeten zorgen voor gemeenschappelijke bepalingen ten aanzien van de eisen op het gebied van de hygiëne, de kwaliteit en de verkoop van de consumptiemelk. Over het geheel bezien, geloof ik niet dat het in het kader van het gemeenschappelijk beleid in de toekomst noodzakelijk zal zijn zo vérgaand regulerend op de markt voor consumptiemelk in te grijpen als in het verleden in nationaal verband vaak noodzakelijk was. In de laatste jaren hebben zich overal ondernemingen ontwikkeld die zeer goed in staat zijn zelf de meeste verevenende functies te vervullen die vroeger door I2geringen moesten worden waargenomen. Deze ontwikkeling zal zich in de toekomst voortzetten. Daar dergelijke ondernemingen rechtstreeks bij het economische gebeuren betrokken zijn, kunnen zij meestal sneller en rationeler handelen en de nodige aanpassingen verrichten dan zelfs een goed werkende organisatie op overheidsniveau.



dr. S. L. Mansholt
vice-voorzitter van de Commissie van de
Europese Gemeenschappen

03 wervelingen in de zuivelstroom

Toen tien jaar geleden - in 1960 - de Koninklijke Nederlandse Zuivelbond haar zestigjarig bestaan herdacht, schreef voorzitter Van Waes, ter inleiding van een bescheiden gedenkboek: 'Werveling in de zuivelstroom! Inderdaad, de Nederlandse melkstroom, die van jaar tot jaar aanzwelt, is geenszins een rustig voortvlindend beekje'. Nuchtere constatering in 1960; profetische woorden in 1970. In onze tijd van schaalvergroting hebben deze woorden zich tevens bewaard in de zoveel grotere E.E.G.-markt.

En wat deze laatste betreft, merkt het zelfde gedenkboek op een andere plaats op, dat het bepaald voorbarig zou zijn 'de gemeenschappelijke markt te zien als een panacee voor al onze zuivelproblemen'.

Tot zover enkele citaten uit 1960. Zij getuigen van realiteitszin, een eigenschap die we op velerlei terrein in de komende jaren hard nodig hebben. Ook in de zuivel. Enkele ervaringen in de jaren die achter ons liggen hebben er ongetwijfeld toe bijgedragen ons inzicht te verscherpen ten aanzien van de mogelijkheden, maar ook ten aanzien van de grenzen die aan het overheidsbeleid gesteld zijn. De mogelijkheden liggen - voor wat het markt- en prijsbeleid betreft - in het afschermen van de eigen markt tegen de onstabiele en veelal ondergrote druk verkerende wereldmarkt. De E.E.G heeft ons nog een andere mogelijkheid geleerd: de 'eigen markt' aanzienlijk uit te breiden, mits de politieke wil daartoe aanwezig is; mits de samenwerkende landen bereid zijn voor het te voeren beleid gemeenschappelijke regels en verantwoordelijkheden te aanvaarden.

De lijn doortrekkend, mogen wij met stelligheid aannemen, dat ook in veel wijder internationaal verband belangrijke mogelijkheden voor een stabielere marktontwikkeling aanwezig zijn, mits ook dán een - uiteraard veel ruimere - kring van landen bereid is zekere gemeenschappelijke regels voor het beleid te aanvaarden. Dit lijkt vooralsnog nog toekomstmuziek. Accoord. Maar indien het overleg, gericht op uitbreiding van de E.E.G., met succes bekroond zou worden, dan zouden - ook in wereldwijd verband - deze mogelijkheden binnen ons bereik komen te liggen: een wereldzuivelovereenkomst met 'tanden'.

En nu een enkel woord over de grenzen die aan het beleid gesteld zijn. Nog onlangs heb ik als mijn overtuiging uitgesproken dat het markt- en prijsbeleid een alleszins noodzakelijke, maar tevens beperkte functie vervult voor de agrarische inkomens. Het voorkomen van structurele overschotten is evenzeer - en een niet geringe - verantwoordelijkheid van de overheid; een verantwoordelijkheid waarin het bedrijfsleven haar aandeel zal moeten aanvaarden. Concentratie en integratie maken dit mogelijk. Een belangrijke aanwijzing voor de grenzen waaraan het markt- en prijsbeleid is gebonden, ontleen wij eveneens aan de ontwikkeling in E.E.G.-verband. In geen van de landen van de Europese Gemeenschappen is de toename van de productie zo omvangrijk geweest als in een land als Frankrijk, waar de stijging van de productie in de afgelopen 20 jaar veruit het grootste was: niet minder dan 50%!

Er is nóg een omstandigheid waaraan geen overheidsbeleid iets kan veranderen. De landbouw wordt geconfronteerd met een weinig elastische vraag naar eerste levensbehoeften. In dit we-



Ir. P. J. Lardinois

relddeel vindt in de naoorlogse jaren een ongekend snelle stijging van de welvaart plaats. Daar is de landbouw stellig mee gebaat. Maar er valt niets te veranderen aan het feit, dat bij een stijging van het inkomen met bijvoorbeeld 10% de vraag naar landbouwprodukten gemiddeld slechts met 2% toeneemt. Voor melk is dit percentage nog lager. Maar dit mag allerm minst een reden zijn voor fatalisme. Want daartegenover staat, dat voor zover de consument méér geld besteedt aan voeding, hij zijn vraag in toenemende mate richt op hoogwaardige en 'kant-en klaarvoeding' en op gemakkelijker verpakking. Bij toename van de welvaart verlangt de consument bovendien een steeds breder assortiment. Hier liggen de grote kansen voor de landbouw in ruime zin, d.w.z. met inschakeling van de verwerkende industrie en het moderne distributieapparaat.

Hierover nog een enkel woord. Teneinde de kansen die hier liggen te benutten, zullen de noodzakelijke aanpassingen in de verwerkings- en afzetstructuur de bijzondere aandacht blijven vragen. In het werkgebied van de C.M.C. woont ruim 40% van de Nederlandse bevolking. Dit stelt de organisatie ongetwijfeld voor extra opgaven; maar het schept daartegenover unieke kansen. Daarbij denk ik aan de groeiende eisen op het gebied van de kwaliteit en met name ook aan de noodzakelijke differentiatie van de verwerkingsvormen en de verbreding van het aan te bieden assortiment. De totstandkoming van voldoende grote verwerkingseenheden en een doeltreffende taakverdeling zijn essentiële voorwaarden voor een geslaagde aanpak van de hier liggende vraagstukken. De beslissende factor is evenwel het ondernemerschap.

'Wervelingen in de zuivelstroom'. Deze zullen in de komende jaren niet ontbreken. Maar als men goed navigeert, komt men er sneller mee vooruit dan op stil water.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. J. Lardinois', with a horizontal line underneath.

ir. P. J. Lardinois,
minister van landbouw en visserij

05 data markeren 25 jaren; een niet volledige opsomming uit een boeiend, veelbewogen tijdvak van het leven van de gemeenschappelijke zaak van de west nederlandse melkveehouderij: de coöperatieve melkcentrale g.a. (c.m.c.)



1945

29 augustus: de C.M.C.-ledenraad komt voor het eerst, te Leiden, bijeen en kiest zijn definitieve bestuur onder voorzitterschap van de heer C. van Vliet, en raad van commissarissen.

23 december: de C.M.C. vangt met haar werkzaamheden aan; een groot deel van de melkverwerkende bedrijven weigert de melkgelddbetaling via de C.M.C.

1946

januari: alle leden - en de overgrote meerderheid der niet leden - verklaren schriftelijk betaling via de C.M.C. te verlangen.

1 mei: het eerste melkleveringscontract met deelneming in de winst wordt met 'Oud-Holland' in Bodegraven en 'Nieuw-Holland' in Woerden afgesloten.

1 juni: de heer B. van der Heide, benoemd tot directeur.

1947

28 maart: de ledenraad machtigt het bestuur, de aandelen N.V. Stoomzuivelfabriek 'Delfland' te Naaldwijk, aan te kopen en over te gaan tot soortgelijke transacties onder goedkeuring van de raad van commissarissen en zonder opname van credieten; de ledenraad stelt de ledenkapitaal-rekening in.

26 april: de Coöperatieve Zuivelfabrieken 'Zaanstreek' te Wormerveer, en 'De Hoop' te Assendelft en N.V. de 'Planeet' te Spijkenisse zijn in C.M.C.eigendom overgegaan.

24 mei: de Melk- Inkoop-Vereniging schrijft alle C.M.C.-leden dat wanneer zij Pinkster- Zondag 25 mei melk afleveren, geacht worden dit te doen op basis van eenzijdig vastgestelde M.I.V.condities; de actie heeft geen succes.

1948

1 juli: de rantsoenering van consumptiemelk wordt opgeheven.

15 november: de N.V. 'Gooiland' te Naarden wordt overgenomen door de C.M.C.

1950

september: in samenwerking met de N.V. 's-Gravenhaagsche Melkinrichting 'De Sierkan' wordt de eerste levering van t.b.c.-vrije consumptiemelk aan de Amerikaanse autoriteiten in West-Europa uitgevoerd.

7 september: de ledenraad verkiest de heer H. Klapwijk uit Delft tot voorzitter, nadat de heer C. van Vliet deze functie heeft neergelegd.

8 december: de N.V. Melkinrichting 'De Combinatie' te Rotterdam wordt opgericht; de C.M.C. neemt 50% van het aandelenkapitaal voor haar rekening.

1951

27 juni: de ledenraad besluit tot uitgifte van een eerste, ter beurse van Amsterdam verhandelbare obligatielening.

30 december: Voorzitter H. Klapwijk overlijdt.

1952

1 januari: als uitvloeisel van een samenwerking tussen C.M.C. en N.V. Verenigde Gooise Melkbedrijven, wordt de fabriek te Naarden stilgelegd.

20 februari: de ledenraad verkiest de heer H. Brinkman tot voorzitter.

2 november: de regering stelt een verrekenprijs voor consumptiemelk in van 22 cent per kg (garantieprijs 20 cent) bij 3,50% vet.

1953

19 april: de meeste overheidsbemoedelingen met de consumptiemelkvoorziening worden opgeheven.

1954

5 januari: C.M.C., V.V.Z.M. en Zuid-Hollandse Zuivelbond richten de Stichting voor Melkhygiëne (S.V.M.) op.

april: een Hollerithinstallatie voor de mechanisatie van de C.M.C.-administratie wordt in gebruik genomen.

1955

27 juli: door het overlijden van de heer H. Brinkman verliest de C.M.C. een eminent voorzitter.

28 oktober: de ledenraad kiest de heer J. van de Griend tot zijn voorzitter.

1957

29 april: de C.M.C.-fabriek te Spijkenisse wordt stilgelegd.

28 april: het bedrag dat de C.M.C. in deelnemingen heeft vastgelegd overschrijdt de f 8 miljoen.

1958

31 december: de C.M.C. neemt deel in het aandelenkapitaal van N.V. Nutricia te Zoetermeer.
1959

26 april: de C.M.C.-fabriek te Naaldwijk wordt overgedragen aan het Combinatieconcern.

1961

3 juni: de fabriek te Aardam wordt gesloten.

18 oktober: de N.V. Nederlandse MelkUnie (N.M.U.) wordt opgericht; door inbreng van het 50% C.M.C.-belang in de N.V. 's-Gravenhaagsche Melkinrichting

'De Sierkan', verwerft de C.M.C. een 50% belang in de N.M.U.

1 november: de fabrieken te Gouda en Aarlanderveen van de afdeling 'Melk' van de Coöperatieve Handelsvereniging 'De Producent' worden door de C.M.C. overgenomen.

1962

11 juli: de C.M.C. besluit de verwerkingscapaciteit van Melkcentrale Gouda N.V. tot 100 miljoen kilo per jaar uit te breiden.

1964

2 november: drs. C. Timmer wordt benoemd tot adjunct-directeur C.M.C. 2 maart: president-commissaris, de heer K. van der Torren, overlijdt.

1966

5 mei: voorzitter, de heer J. van de Griend, overlijdt.

1967

9 augustus: drs. C. Timmer wordt benoemd tot directeur C.M.C.

5 oktober: C.M.C.-Assendelft en Wormerveer worden opgenomen in Melkcentrale Velsen-Zaanstreek (Veza) waarvan de C.M.C. 50% der aandelen bezit.

11 oktober: voorzitter en vice-voorzitter, de heren A. P. Hilhorst en G. den Hartog, verongelukken bij een autobotsing.

1968

15 februari: de C.M.C. brengt een bod uit op de niet in haar bezit zijnde aandelen N.V. Nederlandse Melk-Unie (N.M.U.).

4 april: de C.M.C. doet haar bod op de N.M.U. gestand.

1969

29 mei: de C.M.C. besluit haar meerderheidsdeelnemingen Nederlandse Melk-Unie, Centrale Melk Maatschappij (Combinatie), Melkcentrale Gouda en Melkcentrale Amersfortia te integreren en samen te smelten met de apparaten der C.M.C.

3 juni: de heer B. van der Heide overlijdt plotseling.

oktober: de raad van bestuur van C.M.C.-Melk Unie vangt als zodanig met zijn werkzaamheden aan.

1970

23 februari: de C.M.C. verwerft alle aandelen Melkcentrale Velsen-Zaanstreek N.V.

7 juli: de C.M.C. wordt buitengewoon lid van de Koninklijke Nederlandse Zuivelbond F.N.Z.

23 december: 25 jaar C.M.C.

06 Joh. F. Abma hielp de wieg bouwen

Als in de herfst de toeristen met bestemming Marken minder talrijk zijn geworden en de speeldozen in de Stuttenburg hoofdzakelijk voor eigen publiek spelen, is Monnikendam een stil stadje, waar de palingrooklucht meedrijft met de najaarsnevel. Al hebben de straten er grootstedse namen als Herengracht en Nieuwe Voorburgwal, na een rit door en rondom Amsterdam is het een verademing, er binnen te rijden. Aan de Van der Voetstraat, vóór het huis over het water de drukke provinciale weg, daarachter koeien, woont de heer Joh. F. Abma, in het telefoonboek nog als veehouder geregistreerd, maar zoals de Zuid-Hollandse boeren zeggen, 'toch met een bel aan de deur'. Behalve veehouder is de heer Abma president van de raad van toezicht van de Coöperatieve Melkcentrale en mét voorzitter Van Leeuwen en directeur Timmer dus een van de belangrijkste mensen in de organisatie. 'Maar zo wil ik het niet' heeft hij zich door de telefoon al verzet tegen deze betiteling en zo komt het, dat de interviewer wat beschroomd naar plattelandsgewoonte de achterdeur binnenkomt, zo in de gezellige woonkeuken, waar naar oud en nu weer splinternieuw gebruik thee en koffie worden gebruikt zonder dat de huisvrouw het gesprek hoeft te missen.



Joh. F. Abma, voorzitter raad van toezicht C.M.C.

uitzicht op vele koeien

De president blijkt een jeugdige en slanke 65-plusser, ridder in de orde van Oranje-Nassau en zitting hebbend in een grote reeks colleges, waarop hij liever niet verder wil ingaan; ondanks het afstoten van een zeker aantal is er nog een indrukwekkende lijst overgebleven, gedeeltelijk ook omdat velen het hem zo dringend vroegen. Deze typische organisatieman heeft via de C.M.C. en de C.B.T.B. een groot aantal bindingen met de landbouw en heeft zodoende niet alleen uitzicht op de eigen koeien, maar indirect ook op vele andere in binnen- en buitenland. Enkele malen is deze veehouder in Amerika, Rusland, Israël en elders geweest, waarvan hij zeker nooit had gedroomd, toen hij als jonge Fries 'emigreerde' naar Broek in Waterland. Daar is hij ruim dertig jaar actief boer geweest en in zijn spraak mengt zich het noordhollandse sk, waar de rest van Nederland sch gebruikt in een nog wat noordelijk aandoende woordkeus, misschien ook samenhangend met het dagelijks lezen in de Friese bijbel. 'Ik ben statenloos', aldus een van zijn uitspraken. 'In Friesland ben ik een Hollander, hier een Fries'.

Dat deze organisatieman in zijn hart boer is gebleven, blijkt uit zijn overwegingen.

'Ik wilde niet, dat er gezegd zou worden, dat ik de boel hier niet best voor elkaar had en dat gaf wel eens spanningen'. Dat de gemiddelde jaaropbrengst van zijn koeien, toen de organisatieman het won van de veehouder, 5.445 kg melk was, bewijst wel, dat het bedrijf tot het laatste ogenblik de nodige aandacht heeft gehad. Toch vindt de heer Abma er zelf van, dat hij nooit echt boer is geweest, al heeft hij altijd wel de koeien gemolken. Dat zich juist bij het melken grote veranderingen hebben voorgedaan, blijkt wanneer men de hier genoemde getallen vergelijkt met die van de nog altijd als boer actieve voorzitter Van Leeuwen, die vermeldt, 's morgens vóór het andere werk in zijn eentje eerst vijftig koeien te melken. 'Voor ik 's morgens weg kon, molken we met ons drieën zeven-entwintig koeien; in de middag konden ze het met zijn tweeën af', aldus de heer Abma over een nog niet zo erg grijs verleden.

toch geen dominee

Uit de eenvoudige levensschets blijkt, dat vader Abma wel gewild had, dat zoon Jo dominee werd en zo kwam het, dat hij naar de Mulo ging, aan het begin van deze eeuw een hele stap voor een boerenzoon. Uiteindelijk is er van verder studeren toch niets gekomen: het werd boeren, maar met een sterke belangstelling voor kerk en organisatieleven.

Actief organisatieman werd de heer Abma in de dertiger jaren, toen de boeren rondom Amsterdam consumptiemelk voor de stedelingen leverden aan de tussenhandel, die niet vroeg naar vetgehalte en alleen de liters telde, waarvoor tot drie-en-een-halve cent per liter werd betaald, een typische uitwas van de vrije economie. De beste melk werd door de grossier een dagje koel weggezet en afgeroomd; de consument slikte het wel en de producent had niets te vertellen. De jonge Abma was toen voorzitter van een C.B.T.B.-afdeling en lid van' de veehouderijcommissie. In opdracht van ir. Louwes ging hij proberen, de voorwaarden voor de melkafzet te verbeteren en zoals elders in dit nummer beschreven kreeg de oude C.M.C. al vóór 1940 publiekrechtelijke bevoegdheden, waarbij een regeling voor de melkafzet tot stand kwam.

Het was een opdracht, waar de jonge Abma zich geheel achter kon stellen want hij geloofde, evenals trouwens nu nog, dat er bepaalde spelregels moeten zijn om de zaken goed te doen marcheren. Volledige marktvrijheid bij de melk is volgens de heer Abma ook nu nog een onmogelijkheid. De lange levensduur en de uitbreiding van de p.b.o.bevoegdheden stellen hem op dit punt ook wel in het gelijk.

waardering binnen zekere grenzen

De heer Abma is trots op een orgaan als het landbouwschap, waarin zoveel belangen samenwerken en waarin ook de werknemers vertegenwoordigd zijn. Zijns inziens komt hier de waardering van de overheid voor de boeren tot uiting, maar hij wil positief niet weten van een verheerlijking van het 'boerendom' zoals men dat in andere landen wel vindt. Op grond van zijn reiservaringen kan de heer Abma vergelijken en zijn overtuiging is, dat de nederlandse boer zeker geprofiteerd heeft van maatregelen hier in het heden en verleden genomen. Zijn redelijke welvaart krijgt hij niet cadeau en volgens deze deskundige is een theoretische opleiding noodzakelijk, bijvoorbeeld op de middelbare landbouwschool. Zo kan er een nieuw soort boeren komen met een goed inzicht in landbouwzaken.

ook nieuwe koeien?

Van de boer naar de koe is maar een kleine stap en daarover zegt de heer Abma, dat er in de laatste vijftig jaar ook een nieuw soort koe is ontstaan, sterk gefokt op het exterieur en vatbaarder voor ziekten dan in het verleden door het 'uitgehold produktievermogen'. Overigens is men de grens van dit vermogen dicht genaderd, vindt de heer Abma, die nog even signaleert dat het roodbonte vee bezig is, het zwartbonte te verdringen, ook in gebieden waar men traditioneel zwart-witte koeien in de wei zag. De overweging, dat roodbonte koeien altijd nog zo'n honderd pond zwaarder worden, wat bij het afstoten een heel verschil uitmaakt, zal hier zeker een rol spelen, al blijft de melkgift altijd nog van overwegende betekenis. Wat de beoordeling van eiwit- en vetgehalte betreft meent veekenner Abma dat men hier op een keerpunt in de melkgeschiedenis staat. In uitheemse veerassen, zoals de Yersey's of typische vleeskoeien ziet de

07 man, die zich een halve eeuw tussen de koeien heeft bewogen, niet zo veel. Het nederlandse vee, dat goed melk geeft en dan op wat hij noemt 'middelbare leeftijd', dus vijf à zes jaar oud nog uitstekend vlees levert, heeft meer goede kanten. Gezien de ervaring en de waarneming met een analyserende geest van de heer Abma kan men deze stelling niet op chauvinisme of bedrijfsblindheid afwentelen.

democratie

Hoewel de heer Abma gereformeerd is en overtuigd christelijk organisatieman, hecht hij als echt democraat grote waarde aan stemmingsrecht van alle groeperingen. Hij wist destijds te voorkomen dat de C.M.C. de naam kreeg, uitsluitend uit christelijke boeren te bestaan door na te streven dat ze dwars door de standsorganisaties ging lopen en dat de algemene vergadering het laatste woord kreeg. Zijns inziens is een bestuur, naar districten verdeeld, eigenlijk niet juist gekozen; zijn er in één district twee bekwame mensen, dan moeten ze beiden kans krijgen, zitting te nemen in het bestuur. De belangrijke raad van toezicht wordt door de president gekarakteriseerd als 'ineengedrukte ledenvergadering'.

'De democratie heeft de C.M.C. gemaakt wat ze nu is, al gaat dat niet zonder spanningen' constateert hij nuchter, zonder dieper op details in te gaan. Over het aandeel van de jongeren in het organisatorisch verband meent de heer Abma, die zelf al zo jong verantwoordelijkheid te dragen kreeg, dat het een probleem is, dat de moderne boer ondanks alle hulpmiddelen eigenlijk minder tijd beschikbaar heeft dan de oudere generatie. Het dreigend gebrek aan kader baart hem en anderen wel eens zorgen en hij meent dat de boer meer dan ooit werknemer van zichzelf is geworden.

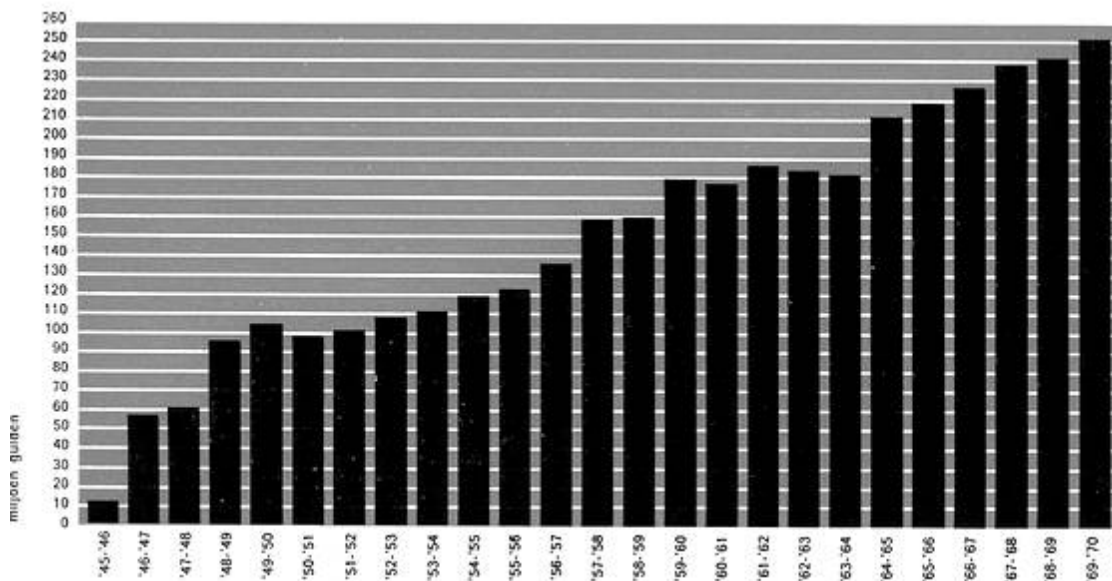
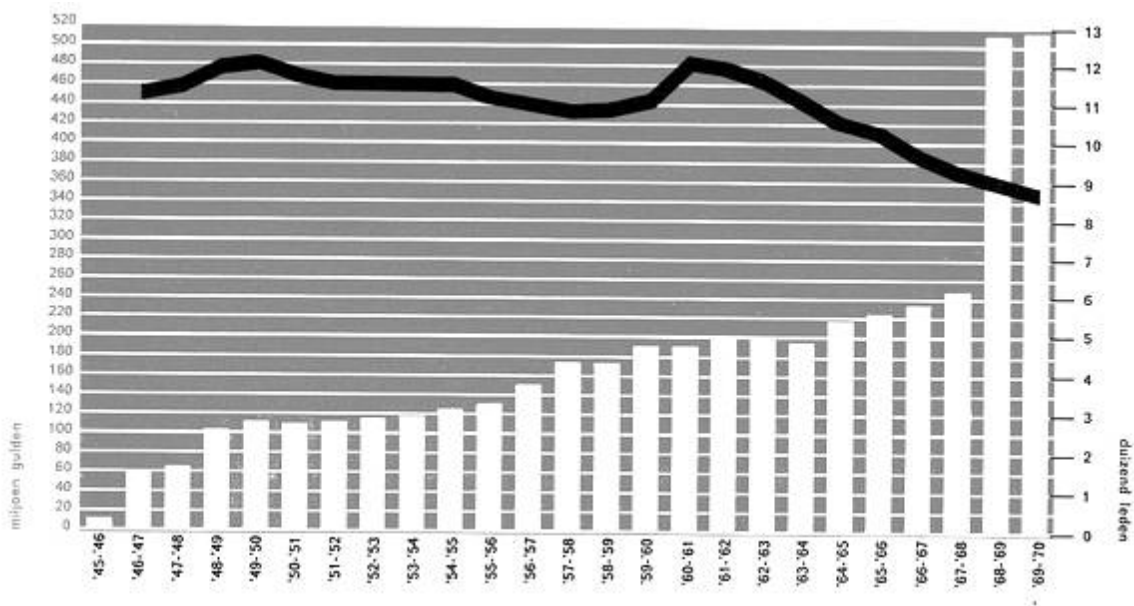
Tijdens het gesprek blijkt herhaaldelijk de grote waardering van de heer Abma voor wijlen de heer Van der Heide, die hij beschouwt als groot voorbeeld en uitstekend organisator. Verder komt steeds weer naar voren zijn democratische instelling die het werk van anderen roemt.

vol toekomstplannen

Naast de sportieve auto, die jaarlijks ongeveer 35.000 km voor organisatiedoeleinden moet afleggen en met het uitzicht op de koeien - 'Als het helder was, kon je de boerderij, waar nu mijn zoon op zit, ook nog zien' - wordt nog wat nagepraat; er is geen gebrek aan onderwerpen, want de heer Abma heeft een bijzonder gespreide belangstelling. De verslaggever is onder de indruk van deze vitale organisator; opnieuw blijkt dat het moeilijk is, de beëindiging van beroepswerkzaamheden aan een bepaalde leeftijd te binden, want op deze jongeman van bijna zeventig kan de C.M.C. huizen bouwen. In deze president van de raad van toezicht, een titel die de drager eigenlijk wat zwaarwichtig vindt, heeft de organisatie de beschikking over een wijs en bovendien een verstandig man, die straks met gepaste trots het jubileum zal vieren van een lichaam, waarvoor hij de wieg al heeft helpen bouwen. En voor de tijd daarna zijn er alweer volop toekomstplannen.

J. P. Hage

het C.M.C.-ledental, inclusief de bij ledenrechtspersonen aangesloten melkveehouders in de periode 1946/1947 tot en met 1969/1970 in zwart, in verband met - in wit - de C.M.C.-geldomzet in de periode 1945/1946 tot en met 1969/1970 in miljoenen gulden.



het door de C.M.C. aan haar leden in de periode 1945/1946 tot en met 1969/1970 uitbetaalde melkgeld, inclusief tegoedgeschreven bedragen in miljoenen gulden.

top



09 25 jaar CMC van verleden tijden

Wanneer vandaag in melk- en zuivelkringen wordt gepraat over 'het westen' of 'het westelijk consumptiemelkgebied', dan worden vrijwel de gehele provincie Zuid-Holland, het grootste deel van de provincie Utrecht en het zuidelijk deel van Noord-Holland bedoeld. Het gebied dus rond de grote steden waar, vanouds, een groot deel van de gewonnen melk bestemd wordt voor consumptiedoeleinden. Dat is een situatie, die volkomen tegengesteld is aan die in de rest van Nederland, waar de melk overwegend tot zuivelproducten wordt verwerkt.

In de tweede helft van de negentiende eeuw, toen steden als Amsterdam, Rotterdam en Den Haag vergeleken bij nu nog maar grote dorpen waren, ventten de boeren in en om die steden zelf hun melk uit. Naarmate de steden zich echter uitbreidden, vestigden voornamelijk boerenzoons zich daar als melkslijters en verkochten de boeren hun melk aan deze slijters. Daarbij namen zij de verplichting op zich, een heel jaar lang, dagelijks een bepaalde hoeveelheid melk franco af te leveren.

's Morgens in alle vroegte reed de boer met de melkwagen naar de stad om tijdig (zes uur) zijn afnemer van melk te voorzien. Over het algemeen werd eenmaal daags afgeleverd, al waren er toch ook wel veehouders die zowel 's morgens als 's avonds de melk bij hun afnemer aanvoerden. De aflevering geschiedde aanvankelijk in houten vaten, die later door metalen bussen werden vervangen.

Van enige organisatie was in die tijd nog geen sprake. De prijsregeling was helemaal een kwestie tussen de boer en zijn afnemer. Omstreeks 1897 werd de melk door de veehouders in de omgeving van Amsterdam aan de melkslijter verkocht voor ongeveer 36 stuiver het vat, dat een inhoud van 30 liter had. Daarvoor moesten zij echter, het hele jaar door, een bepaalde hoeveelheid melk per dag afleveren en die gang van zaken bracht mee, dat zij in het voorjaar over het algemeen melk overhielden.

Deze 'overmelk' moesten ze zelf tot boter of kaas verwerken, of op de melkmarkt verhandelen (in Amsterdam werd de melkmarkt gehouden tegenover het Centraal Station). Dat de prijs, die op de overmelk kon worden gemaakt, meestal zeer schraal was, ligt voor de hand.

De verplichte levering van een bepaalde hoeveelheid melk per dag bracht natuurlijk ook mee, dat de boeren - wanneer zij in een droogteperiode tegen eind juni of begin juli niet voldoende

melk hadden om aan hun verplichtingen te voldoen - gedwongen waren om met een paar half afgemolken koeien naar de markt te gaan om enkele verse koeien terug te kopen, die vaak belangrijk meer kosten dan de afgemolken beesten hadden opgebracht. Hetzelfde deed zich vanzelfsprekend in de herfst voor, als de melkgift aanmerkelijk minder werd.

melkinrichtingen en grossiers

Bij de verdergaande bevolkingsgroei ontwikkelden zich in de grote steden naast de melkslijters de melkinrichtingen, die zich toelegden op het pasteuriseren van de melk en die zich naast de productie van gepasteuriseerde melk in de fles ook gingen bezighouden met de productie van melkproducten. Aanvankelijk waren dat vooral papsoorten. Na 1900 kregen deze melkinrichtingen door de uitbreiding van hun omzet meer invloed. Bij de inkoop van de benodigde melk volgden de melkinrichtingen de tactiek om voor de aanvang van het nieuwe melkjaar, met enkele van hun voornaamste leveranciers te praten over prijs melk 4 november 1950 en leveringsvoorwaarden.

Deze boeren waren dan de gangmakers voor de anderen, die meestal zonder veel tegenwerkingen volgden. De leveringsvoorwaarden hielden in, dat de melk op een bepaalde tijd, franco fabriek, geleverd moest worden. Bij overschrijding van de vastgestelde levertijd werd door de melkinrichting een gulden boete in rekening gebracht. Na de oorlog 1914-1918 eerst deed de melkgrossier zijn intrede, doordat de melk voor de grote steden uit een steeds groter wordend gebied moest worden betrokken.

Een niet onbelangrijke rol hierbij speelde overigens ook de komst van de auto, waardoor het melkvervoer niet langer met paardentraction behoefde te gebeuren. De melkgrossiers kochten de melk af boerderij en verkochten ze op hun beurt aan de melkslijters in de stad. Ten gerieve van hun afnemers gingen de grossiers zich langzamerhand óók bezighouden met het bereiden van produkten, waardoor hun bedrijven gaandeweg eveneens het karakter van melkinrichting kregen, zij het dan dat deze geen detailhandel bedreven.



bonden van melkveehouders en melkveilingen

- 10 Inmiddels was er bij de consumptiemelk leverende veehouders in het westen steeds meer behoefte ontstaan aan een zekere bundeling van krachten. Omstreeks 1909 ontstonden de bonden van melkveehouders, die zich ten doel stelden: 'het behartigen van de belangen der leden melkproducenten door te trachten de verkoopwaarde van de melk zo gunstig mogelijk te maken'. De besturen van de bonden onderhandelden met de vertegenwoordigers van de handel over de prijs en de leveringsvoorwaarden. De bonden traden echter alleen maar prijsregelend op, want zodra een prijs was overeengekomen moesten de boeren individueel maar zien daarvoor de melk kwijt te raken. Daarin slaagden zij lang niet allemaal, want alleen de bonafide melkinrichtingen en melkgrossiers hielden zich aan de gemaakte afspraken. De minder bonafide handel was er steeds op uit om iets van de prijs af te pingelen, wat maar al te vaak gelukte. De allermoeilijkste periode bleef daarbij het voorjaar, als de boeren met grote hoeveelheden

den overmelk zaten. De bonden konden met de beste wil van de wereld niet bewerkstelligen, dat de overmelk voor een redelijke prijs kon worden geplaatst. Evenmin gelukte dat aan de melkveilingen, die in 1929 werden gesticht en die los stonden van de bonden van melkvee-houders.

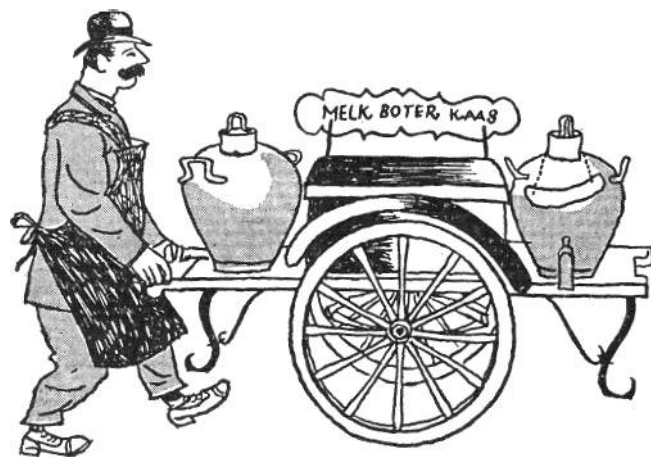
waarom geen coöperatieve melkverwerking?

De geschetste, uiterst zwakke, positie van de West-Nederlandse melkveehouderij doet de vraag rijzen, waarom - in tegenstelling tot de situatie in het noorden, zuiden en oosten van Nederland - aan het eind van de negentiende en het begin van de twintigste eeuw in het westen de coöperatieve melkverwerking vrijwel niet van de grond kwam.

In het nu ruim twee jaar geleden verschenen boek 'Zuivelcoöperatie in Nederland' van de hand van de oud-secretaris van de Koninklijke Nederlandse Zuivelbond F.N.Z., de heer J. A. Geluk (bekend als 'het boek van Geluk'), waarin het ontstaan en de ontwikkeling van de coöperatieve zuivelindustrie tot omstreeks 1930 zijn beschreven, zijn ook een aantal pagina's gewijd aan de situatie in Zuid-Holland, Utrecht en zuidelijk Noord-Holland. Hierin wordt verhaald dat met name in het Zuid-Hollandse weidegebied rond 1900 door groepjes veehouders wel enkele pogingen daartoe werden gedaan, maar dat de door hen gestichte fabriekjes praktisch niet levensvatbaar bleken.

Deze fabriekjes kwamen grotendeels als n.v. tot stand, maar zij werkten wel coöperatief. Door de heer Geluk is naarstig gepoogd het mislukken van de pogingen tot fabriekmatige zelfverwerking in het Zuid-Hollandse te analyseren en als waarschijnlijke oorzaak noemt hij o.m. het feit, dat men moest beginnen met kleine eenzijdig georiënteerde fabriekjes (boter en kaas), die tegen de gevestigde grootbedrijven en de melkhandel niet waren opgewassen.

Wat betreft die grootbedrijven is dan vooral bedoeld op de particuliere fabrieken voor de bereiding van gecondenseerde melk, die al aan het eind van de negentiende eeuw in westelijk Zuid-Holland tot stand kwamen (Hollandia Vlaardingen dateert van 1882 en wat later volgde als nevenbedrijf van de margarine-industrie industrie N.V. Van den Bergh's Condensed Milk Company of Holland te Rotterdam.



De particuliere industrie zag, volgens de heer Geluk, in deze boerenfabriekjes een opkomend gevaar voor eigen winstmogelijkheden. Door enige tijd hogere prijzen te gaan betalen dan voor zo'n boerenfabriekje mogelijk was, bleek alras dat de samenwerking van de boeren niet hecht genoeg was om daartegen stand te kunnen houden. Het gevolg dan was dat de aandelen werden verkocht en het fabriekje in particuliere handen kwam.

Maar hebben wij de heer Geluk goed begrepen, dan ziet hij als de meest essentiële oorzaak voor het niet van de grond komen van de coöperatieve melkverwerking in het westen, de sterke individualistische aard van de West-Nederlandse boer. Woordelijk schrijft hij hierover: 'Men moet hierbij bedenken dat de mentaliteit van deze boeren een andere is dan die in verder

afgelegen streken. Zij hebben van geslacht op geslacht zaken gedaan met kooplui uit de stad, die er niet zelden op uit waren, de boer zijn produkten afhandig te maken tegen een voordelig prijsje.

Hiertegen heeft de boer zich teweer gesteld en dit heeft van hem ook een slim koopmannetje gemaakt. Het is de vraag of hij daardoor altijd de hoogste prijs heeft gekregen, maar hij meende dat toch wel en dit heeft zijn individualisme versterkt. Hierdoor was hij minder ingesteld op samenwerking met zijn collega's, vooral wanneer hieraan financiële consequenties verbonden waren. Samenwerking in de bonden van melkveehouders, maar dan ook nog lang niet algemeen, was de verst strekkende vorm van organisatie, waartoe men in die tijd bereid was.'

zelfkazerij en taxe-melken

Wij zijn het er helemaal mee eens, dat het sterke individualisme van de West-Nederlandse melkveehouder er toe heeft meegewerkt, dat de coöperatieve melkverwerking in het westen niet tot die ontwikkeling kwam als in vrijwel alle andere delen van het land. Naar onze mening mag echter óók niet vergeten worden, dat de situatie in het westen duidelijk verschilde met die in het noorden, zuiden en oosten van het land.

Een niet te verwaarlozen factor was stellig ook het grote aantal zelfkazende veehouders. Zij konden zich met hun mogelijkheid tot zelfverwerking tamelijk veilig voelen. Wanneer zij bij aflevering van de melk in het voorjaar afgescheept werden met slechte prijzen, konden zij altijd hun kaasgereedschap wat vroeger voor de dag halen dan aanvankelijk de bedoeling was. En niet vergeten moet óók worden, dat het overgrote deel van de westerse melk in consumptie ging en dat de boer als uiterste middel altijd nog zelf met zijn rauwe melk de straat op kon gaan.

- 11 Bovendien hadden de consumptiemelk leverende veehouders te maken met een groot aantal afnemers (ca. 4000), die het met hun vaak uiteenlopende belangen ook lang niet altijd onderling eens waren. Tenslotte zij er nog op gewezen, dat het systeem van taxe-melken in het westen een aanmerkelijk hoger prijsniveau meebracht dan in andere delen van ons land voor de boeren gold.

Waarmede wij bepaald niet willen suggereren, dat de westerse boer toen economisch gunstiger zat dan zijn collega elders, maar psychologisch was dit zeker in die tijd een factor van betekenis!

Het taxe-melken was slechts mogelijk met behulp van veel krachtvoer en door de veestapel voortdurend te vernieuwen. Stallen, waar de gehele veestapel eens per jaar of zelfs eens per halfjaar rouleerde kwamen veelvuldig voor. Het fokken van vee behoorde tot de uitzonderingen. De consumptiemelker was koopman en kocht voortdurend verse koeien, die andere ge-



bieden afstootten. In die jaren was West-Nederland dan ook de vergaarbak voor tuberculeus vee en voor vee, dat melk produceerde met een laag vetgehalte. Dat lage vetgehalte deed er overigens weinig toe, omdat de melk toch per liter werd betaald.

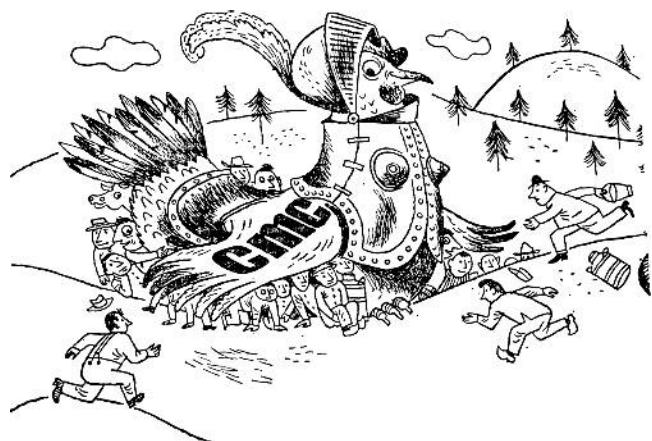
crisis-maatregelen

In de dertiger jaren werd de Nederlandse boerenstand geteisterd door de grote landbouwcrisis, die zich eerst in de akkerbouwsector had geopenbaard, maar zich al spoedig ook in de veehouderij deed voelen. De zuivelprovincies, die - doordat zij grotendeels op de export georiënteerd waren - het eerst van de crisis te lijden kregen, gingen zich steeds meer voor de consumptiemelkmarkt in West-Nederland interesseren en het gevolg was, dat ook daar de prijzen schrikbarend kelderden.

Dit leidde er toe, dat in 1933 het westelijk consumptiemelkgebied door de regering werd afgesloten voor de import van melk uit andere gebieden, met uitzondering van betrekkelijk kleine hoeveelheden die de zogenaamde contingenthouders met oude rechten mochten blijven invoeren. Binnen het gebied mochten de melkinrichtingen uitsluitend consumptiecontracten afsluiten met taxe-gerechtigde veehouders, dus de veehouders die ook voorheen hun melk voor consumptiedoeleinden afleverden. Voor de taxe-hoeveelheid kreeg hij van zijn afnemer een melkprijs, die ongeveer een cent boven de Nederlandse zuivelwaarde lag. Voor de melk, die hij zomers boven taxehoeveelheid afleverde, ontving hij de overmelkprijs, terwijl boete werd opgelegd wanneer 's winters de afgesloten taxe niet werd gehaald.

Zowel buiten als binnen het westelijk consumptiemelkgebied ontstonden nogal bezwaren tegen de consumptiemelkregelingen van de Crisis-Zuivelcentrale (later Nederlandse Zuivelcentrale). De bestuursleden van de bonden van melkveehouders hadden het nog nooit zo moeilijk gehad als in die tijd. Het aantal vergaderingen was legio en de resultaten waren weinig bemoedigend, omdat elke veehouder uiteindelijk zelf moest trachten om een afnemer voor zijn melk te vinden. De niet bonafide melkhandelaren maakten van de toestand danig misbruik door contracten op een zo laag mogelijke taxe af te sluiten en zelfs werd ook wel een lagere dan de vastgestelde prijs bedongen. Soms werd ook een bepaald bedrag van een boer geëist bij het afsluiten van een contract.

Er ontstonden nogal eens grote achterstanden in de betalingen van het melkgeld. De bonden van melkveehouders verleenden hun leden rechtskundige bijstand om de achterstallige melkgelden te incasseren en hoewel dit vaak succes opleverde, gebeurde het toch ook, dat er totaal niets van terecht kwam. Een andere moeilijkheid was de overmelkprijs. De boven-taxemelk, die de boer aan zijn afnemer moest leveren, werd door deze vrijwel altijd aan een andere handelaar verkocht en die leverde deze overmelk weer in grote hoeveelheden door aan de industrie-fabrieken. Een gang van zaken, die voor de boer zeker driekwart cent per liter minder betekende dan bij rechtstreekse verkoop aan de industrie-fabrieken.



De grossiers en de bedrijven, die veel overmelk ontvingen, profiteerden hiervan geducht. De westnederlandse boeren betreurden het dan ook geenszins, dat in 1938 aan die regelingen een

einde kwam. Er ontstonden toen, door de bedrijfsgenoten in het leven geroepen, organisaties, die onder toezicht van de regering de regelingen gingen voortzetten.

C.M.C. en A.V.M.

Aan boerenzijde ontstond in 1938 de Consumptie-Melk-Centrale (in de wandeling: de 'oude' C.M.C.) en aan de kant van de handel de Algemeene Vereeniging voor Melkvoorziening (A.V.M). Deze organisaties van bedrijfsgenoten droegen het karakter van publiekrechtelijk orgaan. Zij ontleenden hun bevoegdheden aan het crisismelkbesluit. Dit crisismelkbesluit verbood de handel in melk, tenzij men was aangesloten bij de A.V.M.

Alle melkhandelaren waren dus genoodzaakt zich te organiseren in de A.V.M. en zich te onderwerpen aan de bestuursbesluiten van deze organisatie, die - vooral op het gebied van de verbruikersprijzen - de goedkeuring behoeften van de regering. De A.V.M.aangeslotenen mochten de melk slechts betrekken van veehouders, die aangesloten waren bij de C.M.C., zodat ook alle consumptiemelkers onder de jurisdictie kwamen te vallen van het bestuur van de C.M.C. Veranderde er dus in organisatorisch opzicht zeer veel, wat de regelingen betreft werd in het oude spoor voortgegaan. De C.M.C. ging door met de in 1933 ingestelde kwaliteitsbetaling, stelde de bestrijding van de tuberculose verplicht en bevorderde het produceren van wintermelk.

Weliswaar niet door middel van taxicontracten, maar met een systeem van wintermelktoeslagen.

Bij de C.M.C. sloten zich niet alleen de 8.500 taxe-gerechtigde veehouders van voorheen aan, maar ook ongeveer 2.500 industriemelkleveranciers en circa 500 zelfkazers. De C.M.C. plaatste een groot deel van de melk voor consumptiedoeleinden, maar moest toch ook - vooral in voorjaar en zomer - een belangrijk deel van de melk aan industriefabrieken verkopen. De opbrengst van al deze melk werd 'gepooled' en iedere C.M.C.-aangeslotene, ongeacht of de op zijn bedrijf gewonnen melk voor consumptie- of industriedoeleinden was bestemd, ontving eenzelfde prijs, met dien verstande dat kwalitatieve en kwantitatieve (wintermelk)-prestaties beloond werden.

Zonder enige twijfel kan worden gesteld, dat bij het ontstaan van de 'oude' C.M.C. en de A.V.M. een geheel nieuw tijdperk voor het westelijk consumptiemelkgebied werd ingeluid.

J. Ruiter

12 Tweerichtingsverkeer op de melkweg

Als we willekeurige voorbijgangers, bijvoorbeeld op de Rotterdamse Coolsingel, de Amsterdamse Kalverstraat of het Haagse Spui de vraag zouden stellen: 'Weet u wat C.M.C. betekent?', dan zou het wel eens zó kunnen zijn, dat van iedere tien ondervraagden er vier zijn, die gokken op de naam van een sportclub, twee op die van een vakcentrale, twee op de een of andere Christelijke organisatie, één op een charitatieve instelling en één op 'Coöperatieve Melk Centrale'.



Mocht ik me in mijn prognose vergissen, dan hoor ik hopelijk nog wel van uw ondervragingservaringen. Natuurlijk wordt de zaak duidelijker als men de letters C.M.C. koppelt met de woorden Melk Unie. Toch is het niet uitgesloten, dat ook een dergelijk onderzoekje interessante gegevens zou kunnen opleveren. Reacties als: 'hoe kan het dat in ons uitgesproken zuivelland de boter bijna onbetaalbaar is?'. 'Die koeien produceren tóch al te veel en ze nemen een groot stuk van onze steeds zeldzamer wordende natuur in beslag'; 'kunnen die veelvuldig klagende melkveehouders niet beter in de industrie gaan werken?' acht ik bepaald niet uitgesloten.

Welke Nederlander weet, dat - op water na - melk zo ongeveer de goedkoopste vaderlandse drank is? Wie is het bekend, dat de koe aan zo'n 300.000 Nederlanders werkgelegenheid verschaft? Wie weet, dat in de Nederlandse zuivel 'n tien miljard gulden is geïnvesteerd? Wie zal niet verrast zijn te vernemen, dat de waarde van de nationale zuiveluitvoer het vorig jaar 1¼ miljard gulden bedroeg, bedragen waarvoor Shell, Unilever en Philips zich bepaald niet zouden schamen!

Het is niet voor de hand liggend, dat men bij het horen van het woordje 'koe' onmiddellijk aan de computer denkt. Toch speelt deze in de zuivelwereld anno-1970 een grote rol. Met dit alles wil ik alleen maar pogen te beweren, dat ook ten aanzien van de zuivel en van het zuivelbedrijfsleven nog veel misverstanden, onkunde en kortsluitingen bestaan.

De C.M.C. is klein begonnen en is groot geworden in een kwarteeuw tijd. Zonder twijfel zal het in die eerste jaren zó geweest zijn, dat iedereen iedereen kende en dat er nauwelijks enige afstand bestond tussen directie en bestuur aan de éne en werknemers aan de andere kant. Leden waren er al direct vrij veel, dus daarmee zal het wel anders gelegen hebben. Maar, aldus de allereerste regels in het onlangs gepubliceerde C.M.C.-Jaarverslag '69/70: 'Beweging, verandering, versnelling zijn facetten, die mede de ontwikkeling van de maatschappij waarin wij leven kenmerken'. De tijd, dat in de onderneming de bevordering van goede interne verhoudingen nog nauwelijks de aandacht kreeg én de tijd, waarin het gezicht van de onderneming alleen door één topman werd bepaald, is definitief voorbij. Het is verheugend, dat verderop in het hierboven geciteerde Jaarverslag wordt opgemerkt: 'Onze onderneming staat midden in deze ontwikkeling.

Zij ervaart deze beweging, deze verandering. Wij ervaren deze versnelde ontwikkeling ook als een uitdaging voor de toekomst'. De moderne grote onderneming is in beginsel ondoorzichtig. Het 'Grote Spel' dat zich in bestuurs- en directiekamers afspeelt, is voor werknemer en lid, iaat staan voor de grote buitenwereld vrijwel niet te volgen. Het 'wát grijpt wáár in elkaar' komt steeds verder van de melkbus af te liggen, ondanks op zichzelf zeer nuttige ledenraadsvergaderingen, kringbesprekingen en jongereninspraak. In een tijd, waarin openheid,

duidelijkheid en inspraak worden geëist, kan geen enkele onderneming het zich veroorloven het belang van optimale communicatie en presentatie te verwaarlozen.

Ik durf te stellen, dat bij modern ondernemerschap onverbrekelijk de instelling behoort, om aan deze elementen maximale (en vakkundige) aandacht te besteden.

Het bedrijf, dat een goede doorstroming van feiten, wensen en kritiek van de top naar de voet - en omgekeerd - bevordert, zal beter opgewassen zijn tegen de levensgrote problemen, die onze tijd aan de onderneming stelt. Het bedrijf, dat naar buiten een duidelijk gezicht laat zien: modern, wellicht soms 'n tikkeltje agressief, dat op de juiste wijze het belang uitdraagt dat het voor bijvoorbeeld consumenten, de werkgelegenheid of de nationale economie heeft, zal een ándere, betere publieke opinie ervaren.

De zeventiger jaren (wij kunnen het betreuren of niet) zullen aantonen, dat aloude omschrijving voor het begrip public-relations: 'be good and teil it' oftewel 'doe de zaken goed en draag dat uit' steeds meer wezenlijke inhoud krijgen.

Voor dat 'het goed doen' beschikt de C.M.C. ongetwijfeld over een aantal uitstekend voor hun taak berekende melkveehouders, chauffeurs, boekhouder direktieleden enz. Als de letters C.M.C. over 25 jaar nóg zouden bestaan (in deze tijd van fusies wéét je immers nooit!) dan is het te hopen, dat tien van de tien Amsterdammers, Rotterdammers en Hagenaren, die dán de vraag voorgelegd krijgen: 'Weet u wat C.M.C Melkunie betekent?' zullen antwoorder 'Kom nou, u maakt zeker 'n grapje: dat betekent natuurlijk: 'Coöperatieve Melk Centrale-Melkunie'. Dat is die club met 'n omzet van 2 miljard, die verantwoordelijk is voor vele van die voortreffelijk zuivelprodukten waarvan een groot deel van onze bevolking van 20 miljoen Nederlanders iedere dag profiteert!'. Vóór het zover is, zal nog heel wat melk door heel wat melkleidingen moeten stromen.

C.M.C. (met dit goed verzorgde blad 'Melk', met een reeks persklare persberichten en met incidentele persbijeenkomsten) timmert wel degelijk aan de weg. Voor álle aardse stervelingen ziet de melkweg er echter wat wazig en weinig consistent uit. Dat de melkweg va C.M.C./Melk Unie in de komende jaren duidelijk vóór haar mag liggen en dat er veel tweerichtingsverkeer zónder ongelukken op mag plaatshebben zal de wens zijn van eenieder, die deze onderneming welgezind is.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'F' followed by 'A. M. Wilbers' in a cursive script. The signature is underlined with a single horizontal stroke.

F. A. M. Wilbers
directeur stichting public relations land- en tuinbouw

14 Boer Van Leeuwen: weten waar je 't over hebt!

In het groene hart van Holland ligt de boerderij, waarvan de ligging symbolisch mag worden genoemd. Achter de stallen grenst het weiland aan rijksweg dertien, waar dag en nacht het verkeer stroomt, op een kilometer afstand niet meer geluid producerend dan een zacht zoemen. Daarachter zijn de hoge gebouwen van de nieuwe Delftse T.H. te zien en een koperen koepel, waaronder wel een atoomreactor gehuisvest zal zijn. De nieuwe tijd, de technologische bedreiging van alles wat groen is, is dicht bij de achterdeur, maar misschien zal de groenstrook mogen blijven; zwartbonte koeien worden nog als een welkome stoffering van het landschap beschouwd. De voorkant van de boerderij heeft nog uitzicht over groen land met wat bomen, zodat de stier van het bedrijf nog tegen een natuurlijke achtergrond afsteekt. Links van het huis liggen warenhuizen, volgegroeid met oogstrijpe tomaten. Op deze boerderij met twee gezichten leeft en werkt de heer A. van Leeuwen, volgens het telefoonboek veehouder en sinds kort voorzitter van de Coöperatieve Melkcentrale g.a. (C.M.C.)



*A. van Leeuwen, voorzitter
C.M.C.*

nationale boer

Nationale bekendheid kreeg de heer Van Leeuwen door een van de eerste Teleac-cursussen, die ook leken vertrouwd maakte met de veehouderij. 'Doodvreemde mensen belden op en kwamen langs' zegt hij er zelf van. Er zijn intussen al weer enkele jaren verstreken, maar nog steeds is deze 'nationale boer' ook boer gebleven, ook nu de grote verantwoordelijkheid ten opzichte van de negenduizend leden der C.M.C. op zijn schouders is gelegd.

Achtergrond van zijn leven blijft de boerderij, omstreeks 1900 gebouwd en eigendom van een kerkelijke gemeente in Pijnacker, niet bijzonder luxueus van uiterlijk, maar duidelijk in beheer bij iemand, die met zijn tijd meegaat, gezien de verbouwingswerkzaamheden, nodig voor het installeren van een koeltank. 'Als dit verhaal gedrukt is, ben ik tankmelker', zegt de heer Van Leeuwen. Dat zal dan betekenen dat de melk, die hij elke morgen alleen, zij het ook met behulp van de modernste apparatuur, uit zijn 50 koeien haalt, in nog betere kwaliteit kan worden afgeleverd dan voorheen. Dat melken van die koeien is voor boer Van Leeuwen ongeveer wat het brevieren voor een pater is, min of meer een 'must'. Zelf zegt hij ervan: 'Je kunt nou wel veel functies krijgen en dan in Wassenaar gaan wonen, maar hoe kan je dan over boeren en melk blijven praten? Je zou niet meer weten waar je het over had'.

Die vijftig koeien zorgen dus voor de vingeroefeningen voor de forse handen van boer Van Leeuwen, die later op de dag zijn maatschappelijke functies kan uitoefenen dank zij het feit dat in de middag de koeien worden gemolken door zijn 24jarige 'uitstekende medewerker' zoals zijn werkgever hem aanduidt: het woord knecht is hier verleden tijd. Deze wisseldienst maakt het ook mogelijk, dat boer Van Leeuwen zich om het andere weekeinde vrij kan maken. En om er in de vakanties met zijn caravan en/of boot op uit te trekken, zoals dit jaar naar Friesland. De heer Van Leeuwen vindt dat dit sociaal mogelijk zou moeten zijn voor iedere boer met een bedrijf van zijn omvang. 'Vijftig koeien met alles wat daarbij komt moeten een goede boterham kunnen opleveren en door elkaar te helpen moet het mogelijk zijn, vakanties en vrije weekeinden te verwerven'.

voorzitter

Als nieuwe voorzitter van de C.M.C. heeft de heer Van Leeuwen de cijfers rondom het concern al aardig in het hoofd. 'Het gaat er om, de produktie van negenduizend boeren tot een zo hoog mogelijke waarde op te voeren, waarbij vijfhonderd miljoen kilo melk per jaar naar de consument gaat en voor de rest, bijna evenveel, emplooi moet worden gezocht via het apparaat', zo ziet de voorzitter de spelregels. Van Leeuwen heeft naast zijn stoel een rij tassen en mappen staan, elk gewijd aan een van zijn functies; zo zijn daar de stukken te vinden van de gemeenteraad, van de Raiffeisenbank, van het landbouwschap, van de C.M.C. en van C.M.C.-Melk Unie. 'Daar zitten grote geheimen in' zegt hij jongensachtig 'en in die la zitten ook heel vertrouwelijke zaken'. Hier komt waarschijnlijk even de boerenjongen uit Delfgauw om de hoek kijken, die er schik om heeft, dingen te weten, die andere landbouwjongeren, met wie hij destijds in de Hollandse Maatschappij van Landbouw zijn carrière is begonnen, niet zijn onthuld.

Al op de middelbare landbouwschool moet tot uiting zijn gekomen, dat de leerling Van Leeuwen het wat beter kon zeggen dan een ander en dat is ook zo gebleven. Bij alle problemen heeft hij het hoofd koel weten te houden. Zo is hij er van overtuigd dat de huidige melkprijs te laag is en dat de boer een beter lot verdient, maar er is geen spoor van het onder boeren zo vaak voorkomende défaitisme zich uitend in kreten als: 'in de E.E.G. is er voor ons toch geen plaats' of 'naar de donder gaan we toch'. Integendeel: 'voor een goede boer zal er altijd brood zijn' is zijn credo. Voor dat brood wil voorzitter Van Leeuwen vechten, naar buiten zowel als naar binnen en hij gelooft er in, de boeren zelf aan het woord te laten. 'Op de kadervergaderingen wil ik de leden in de ogen kijken' zo karakteriseert hij zijn houding en het blijkt dat hij vooral aan de jongeren (hoe jong, vertelt hij er niet bij) een plaats toedenkt.

vroeg meedenken

Hoe deze houding in praktijk wordt gebracht, blijkt wanneer de heer Van Leeuwen trots van zijn zeventienjarige oudste zoon zegt: 'Daar zit een boertje in' en er bij vertelt, dat deze de kans krijgt, met zijn vader samen verantwoordelijkheid te dragen voor de gang van zaken op de boerderij. 'Als de balans klaar is, laat ik hem aan de jongen zien. Dan weet hij, wat er aan de hand is. Als kinderen lang buiten de zaak worden gehouden, schrikt ze dat af als het op opvolging aankomt'. Een behartigenswaardige raad voor alle ouders, die te zijner tijd met dit probleem te maken zullen krijgen.

voorrecht

Volgens de heer Van Leeuwen is het een voorrecht, zoals hij in de wereld rond te mogen kijken en andere mensen te ontmoeten. Hij doet dit onder meer in de Rotary, waar de agrarische vakgenoten in de regel niet sterk vertegenwoordigd zijn en waar hij hoopt, de waardering voor de landbouw wat groter te maken. Daaraan hebben naar zijn mening ook de Teleac-cursussen bijgedragen en verder de Stichting Public Relations Land- en Tuinbouw en het vernieuwde gezicht van het landbouwschap.

Nooit heeft deze strijdbare boer zich aangetrokken gevoeld tot de Boerenpartij. 'Ik ben er nog wel eens in de nacht op uit geweest om een man te bewegen, toch niet op de lijst voor de gemeenteraad te gaan staan. Niettemin meent de heer Van Leeuwen dat er door het optreden van de Boerenpartij, al is die gelukkig inmiddels vrijwel weggevaagd, wel het een en ander aan het rollen is gebracht.

015 cijfer maatstaf

De heer Van Leeuwen blijkt zich bij zijn argumenten te baseren op nuchtere cijfers zonder sentimentaliteiten en lijkt daardoor wel eens wat sterk geworteld in het establishment, zeker in het oog van radicalere jongeren en ook van andere boeren, die menen, dat collega Van Leeuwen er aardig in zit met al zijn baantjes. Men kan zijn positie vergelijken met die van de Franse socialistenleider Jean Jaurès die de ergernis van zijn medestanders opwekte door per rijtuig naar de wedrennen in Vincennes te gaan. Toen men hem dit verweet was het antwoord, zoals men dit ook van de heer Van Leeuwen zou kunnen verwachten: 'Dit streef ik na voor iedereen en ik heb het al bereikt'. Wie de heer Van Leeuwen bezig hoort in het bestuur van het Landbouwschap weet wel, dat hij strijdbaar genoeg is, maar een argument moet naar zijn mening zin hebben. Met betrekking tot de melkprijs, het 'zere been' van boer én consument meent hij, dat vrijmaken daarvan met overname van het overschot een goede zaak zou zijn. 'Zou de C.M.C. een stuiver op de melkprijs leggen, dan zou de melkstroom uit oostelijke en noordelijke richting direct aanzwellen, daar men dan ginds de kaasbak en de poedertoren meteen stil zou zetten. We zouden dan aanvankelijk wel overstroomd worden, maar uiteindelijk zou de prijs zich op een bepaald punt stabiliseren'.

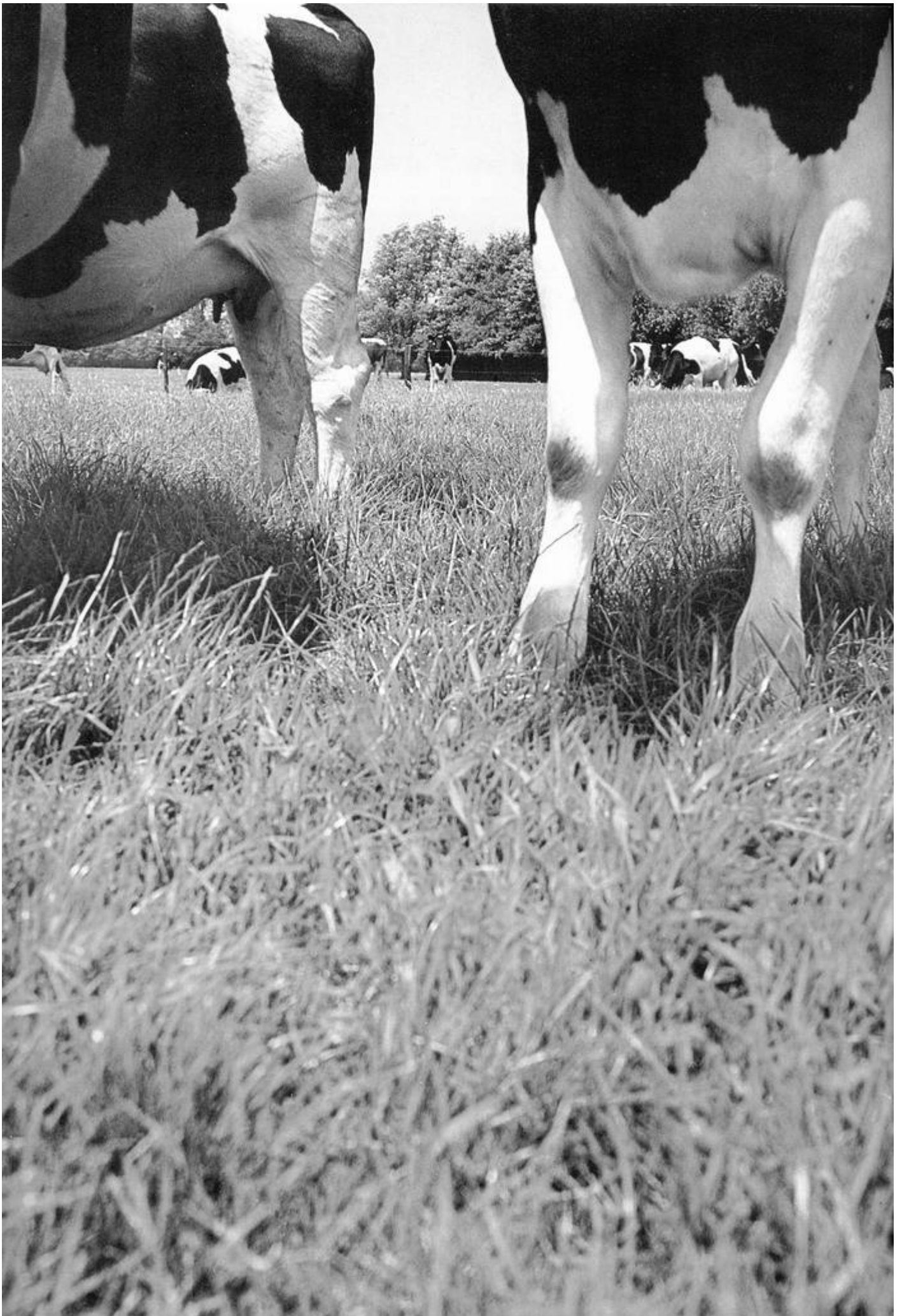
Een uitspraak als 'Ik ben wel voor vrije prijzen - bij de kaas gaat dat bijvoorbeeld heel goed - maar we kunnen niet alom vrijheid preken' is misschien wel eens teleurstellend voor degenen, die de voorzittersvuist wel eens op de tafel wilden horen neerkomen, maar daar is de heer Van Leeuwen de man niet naar. In zijn vele functies ziet en hoort hij te veel en daarmee is dan het bezwaar van teveel banen in één hand in dit geval weerlegd, want kennis, inzicht en informatie, elders verworven, kunnen ten goede worden aangewend.

boerderij

Een gesprek met een boer is niet compleet zonder rondgang over het bedrijf en dat geldt ook hier. De stal met ruimte voor vijftig à zestig koeien is nog in zomertoestand. Vroeger was het gebruik, hem dan netjes te maken met zand, maar hier staan kinderfietsen, allerlei speelgoed en een brommer om aan te sleutelen, te wachten tot de koeien weer worden neergezet achter de drinkbakken. Die werken hier volgens een systeem van communicerende vaten, wat volgens de boer maakt, dat er altijd lekker water op staltemperatuur kan worden gedronken.

Om de hoek komt, ontsnapt uit een al gedeeltelijk bij de oudste zoon in beheer zijnd varkenshok een zeug en ondanks het witte overhemd, maar op gele klompen, jaagt de boer het varken terug naar zijn hok, een goede manier van trimmen naast de ongeveer dertig uur per week boerderijwerk. Toch blijkt de heer Van Leeuwen het welvaartsbuikje niet helemaal te kunnen ontlopen, maar daar zullen de onvermijdelijke lunches, verbonden aan vergaderingen en excursies wel schuld aan zijn. Thuis is er dan ook de goede verzorging door mevrouw Van Leeuwen, die het offer van veel alleen zijn blijmoedig draagt en haar man bij benoemingen oprecht gelukwens.

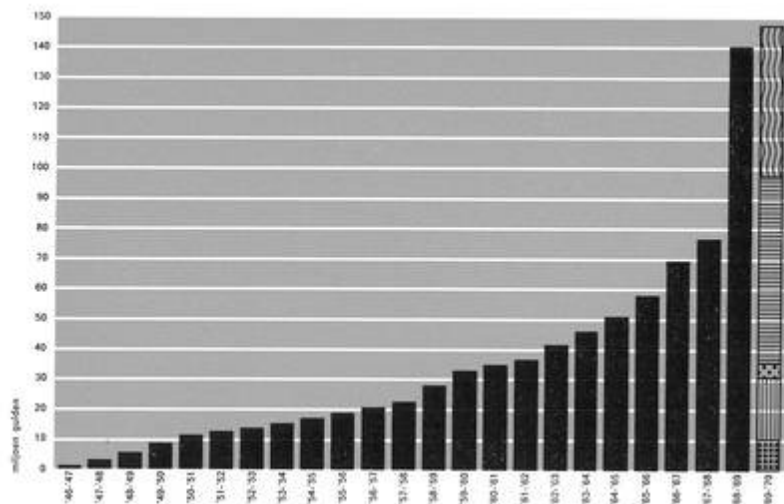
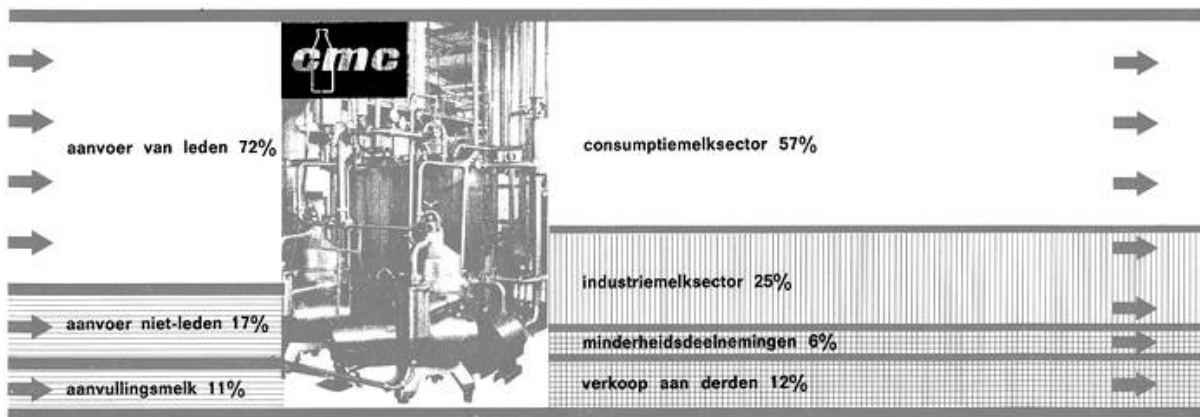
Op het natte erf, bij de gevulde hooiberg, is er het uitzicht, over de koeien heen, op de eindeloze processie van het verkeer op de rijksweg. 'In Friesland is het stil; dat valt me altijd op' zegt deze boer, die in het westelijk consumptiemelkgebied al onderdeel van de randstad is geworden.



Wat zal deze nieuwe voorzitter, die nu vier-en-veertig jaar oud is, in zijn zittingsperiode gaan meemaken? Hij kan het wel zó goed doen, dat de voorzittershamer tot zijn vijf-en-zestigste verjaardag in zijn handen blijft en dan is men intussen zo'n tien jaar van het legendarische jaar 2000 af. Te verwachten is dan, dat er inmiddels grote veranderingen hebben plaats gehad, concentraties, ingrijpende veranderingen van consumptiegewoonten en andere verschuivingen, die niet zijn te voorspellen. Volgens voorzitter Van Leeuwen is dat grotendeels de zaak van de onderneming, waarvan de heer Timmer voorzitter van de raad van bestuur is. 'En Timmer is even oud als ik; het is met hem best samenwerken' zo karakteriseert hij de situatie. Hoe het zij, de verbinding tussen het melkstoeltje en het concern, de bedrijfspraktijk en de grote economie, de boer en de manager, lijkt een goede grondslag voor het beleid van de komende vijf-en-twintig jaar.

J. P. Heer van der Lande

melkstroom C.M.C. 1969-1970 (938 miljoen kilo melk)



het C.M.C.-werkkapitaal in miljoenen guldens in de periode 1946/1947 tot en met 1969/1970, waarvan dit laatste jaar is onderverdeeld in, van boven naar beneden: aandeel ledenkapitaal, obligatieleningen, reserve, voorzieningen en herwaarderingsreserve met, uiterst rechts, waarin dit werkkapitaal is vastgelegd; van boven naar beneden: terreinen en gebouwen, machines en installaties, transportmiddelen, deelnemingen en vorderingen op lange termijn per 28 maart 1970.

17 Een coöperatief bolwerk voor de west-nederlandse consumptiemelker

De titel van het boekje 'English, are they human?' bevat op het eerste gezicht een vreemde vraag, waarop slechts een bevestigend antwoord mogelijk lijkt. De vraag: 'is de Coöperatieve Melkcentrale g.a. een coöperatie?' is al even merkwaardig. Toch werd zij wel gesteld door coöperatoren die bepaalde activiteiten van de C.M.C. - met name de samenwerking met niet-coöperatieve ondernemingen - moeilijk konden rijmen met hun beginselen. Zij beschouwden de C.M.C. als een vreemde eend in de coöperatieve bijt. M.i. ten onrechte.

Wat is een coöperatie en wat zijn haar beginselen? Voor zover mij bekend, is een alom aanvaarde definitie van het begrip coöperatie nog nimmer gegeven, maar wel wordt algemeen aanvaard dat coöperatie een samenwerkingsvorm is die beoogt de sociaal-economische positie van haar leden te versterken. Sociaal omdat het niet om de belangen van enkelen, maar om de verheffing van een groep gaat waarvan de leden gemeenschappelijk de verantwoordelijkheid voor de eigen onderneming dragen; economisch omdat de coöperatie streeft naar een zo groot mogelijke bijdrage tot de inkomensvorming van de leden. Het is bekend dat hiervoor economische macht is vereist, die slechts door groepsvorming in grote en modern geleide coöperatieve ondernemingen kan worden verkregen.



C. R. Tybout

Over de beginselen van de coöperatie is veel getheoretiseerd. Vooral in deze tijd beseffen wij dat bepaalde beginselen en normen relatief en vergankelijk zijn. Vanuit traditioneel gegroeide denkbeelden kunnen de huidige ontwikkelingen op velerlei terrein niet meer worden beoordeeld. In het bedrijfsleven zijn voortdurende aanpassing aan zich snel wijzigende omstandigheden en een beweeglijke zakelijke en organisatorische structuur nodig om zich te kunnen handhaven. Ook voor de coöperaties. Aloude beginselen in de coöperatieve wereld als 'één man, één stem' en 'gelijke zakelijke behandeling van alle leden' staan op de helling en worden door vele coöperaties niet meer toegepast. 'Vrije toe- en uittreding' is in sommige gevallen een probleem. De wijze van de regeling van de aansprakelijkheid, van de financiering, de bevoegdheden van en de verhouding tussen de leidende organen, zijn in discussie. Splitsing van vereniging en onderneming van de coöpererenden leden in coöperatieve vereniging en n.v. komt bij grote coöperaties - waaronder de C.M.C. - meer en meer voor.

Zijn er dan geen coöperatieve beginselen meer? Natuurlijk wel, want anders zou de coöperatie wel kunnen verdwijnen. Om de naam coöperatie te verdienen gelden mijns inziens nog steeds de door Raiffeisen geformuleerde grondprincipes, namelijk 'Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung' hetgeen ik vrij vertaal als 'van, voor en door de leden'. Waarbij overigens het doel van de samenwerking, met behoud van de genoemde beginselen, ook in een andere rechtsvorm dan de coöperatieve vereniging kan worden nagestreefd.

Wanneer het aldus geschetste karakter van de coöperatie en haar grondvesten worden getoetst aan doel en structuur van de C.M.C. hoeft er geen twijfel te bestaan over het antwoord op de

vraag of de C.M.C. wel een coöperatie is. Een grote en moderne coöperatie, die het aanpassingsvermogen en dynamiek bepaald niet ontbreekt. Zij is van de leden, werkt primair voor de leden en het beleid wordt uiteindelijk door de gezamenlijke leden bepaald. Dit beleid is steeds gericht geweest op het behartigen van de duurzame belangen van de leden. Een vergelijking tussen de positie van de huidige C.M.C.-leden en die van de consumptiemelkers in West-Nederland vóór de oorlog, vormt het overtuigende bewijs van de doeltreffendheid van dit beleid. Hiervoor zijn soms onorthodoxe wegen gevolgd. Zij zijn voldoende bekend en hetgeen is bereikt vormt een bewijs voor de juistheid van de originele aanpak om de melk van de leden onder een aantal gegeven omstandigheden tot de hoogst mogelijke waarde te brengen.

Het deelnemen in en het overnemen van niet-coöperatieve ondernemingen is trouwens in de coöperatieve wereld gemeengoed geworden. Zo ook de nieuwe constructie van het C.M.C.-concern, waarbij de meerderheidsbelangen in één nieuwe onderneming worden geïntegreerd, waarvan de coöperatieve vereniging C.M.C. de 'houdster' is. Het beheer blijft dus uiteindelijk in handen van het bestuur van de C.M.C. en de ledenraad beslist als hoogste instantie over het beleid van het gehele concern. Een democratische structuur is een wezenskenmerk van iedere coöperatie en in dit opzicht is zij altijd 'modern' geweest. Inspraak en medezeggenschap van de leden, openheid ten opzichte van de leden en controle door de leden zijn bij coöperaties belangrijke middelen voor het welslagen van de gemeenschappelijke onderneming.

Immers, zonder de actieve medewerking en het vertrouwen van de leden is een coöperatie tot mislukking gedoemd. Ook in dit opzicht is de C.M.C. een coöperatie die haar taak verstaat. Met moderne middelen wordt bevorderd dat de 9.000 leden van de C.M.C. zoveel mogelijk bij de gang van zaken in organisatie en onderneming worden betrokken. Wie wel eens het genoegen heeft als buitenstaander een vergadering van de ledenraad bij te wonen weet dat zelfs na alle daaraan voorafgaande bijeenkomsten, deze geenszins een formaliteit of een 'one man show' is.

Al met al kan ik niet anders constateren dan dat de C.M.C. niet slechts een vooraanstaande maar ook een echte coöperatie is, die zowel in organisatorisch als zakelijk opzicht de tekenen destijds verstaat. Het vertrouwen van de leden en de kwaliteit van de leiding bepalen het slagen van de coöperatie. In beide opzichten heeft de C.M.C. zeker niet te klagen. Een visie op de toekomst hebben bestuur en directie van de C.M.C. steeds gehad. Het is ook geen coöperatie die lang stil blijft staan bij wat is bereikt. De ontwikkeling in de laatste jaren is hiervan een bewijs.

Wijlen de heer B. van der Heide placht zich een 'vrijzinnig' coöperator te noemen. Ik heb dit eens zo geïnterpreteerd dat hij binnen het vastgestelde beleid vrij was om bijzonder zinnige activiteiten te ontplooiën ten bate van de in de C.M.C. verenigde melkveehouders. Deze zijn er in de afgelopen 25 jaar in geslaagd, in onderlinge verbondenheid, hun eigen onderneming en daarmee hun sociaal-economische positie aanzienlijk te verbeteren. Aan mijn gelukwensen met dit jubileum verbind ik graag de hoop dat de huidige zoveel omvattende activiteiten op lange termijn tot een verdere versterking van deze positie zullen bijdragen.



C. R. Tybout
directeur nationale coöperatieve raad voor land- en tuinbouw

18 Samen met anderen

In een huis, waarvan de gevel zou kunnen dienen als achtergrond voor De Kleine Zielen of De Klop op de Deur, is het Haagse kantoor gevestigd van drs. C. Timmer, directeur van de C.M.C. en verantwoordelijk voor de goede gang van zaken, waarbij negenduizend boeren zijn betrokken.

Er komen juist wat ernstige heren, formeel gekleed en gewapend met actetassen, de deur uit. Binnen blijken zij hun sporen te hebben achtergelaten: op een tafel staat een asbak vol peuken van haastig opgerookte sigaretten, enkele glazen en wat frisdrankflesjes, maar op het ordelijke bureau van de heer Timmer zelf, die intussen nog snel wat zaken afdoet aan één van de twee telefoons, staat niets overbodigs: het is de 'clean desk' van de efficiënte manager, zelfs zonder asbak, want achter dit bureau wordt niet gerookt. Er is volop tijd om even rond te kijken, waarbij het oog valt op een grote kaart van Nederland, vooral in het westelijk deel vol plakkertjes, allemaal vestigingen en belangen van de C.M.C. aanduidend. Over te telefoon gaat het intussen over de problematiek van de herstructurering bij de huidige bedrijven, maar tenslotte staat toch niets een gesprek met drs. Timmer meer in de weg.



*drs. C. Timmer, directeur
C.M.C.*

geen vijfdagenweek

Achter het bureau zit een karakteristiek zakenman in gedekt grijs streepjespak, wit overhemd en donkere das, een druk bezet man, wat al was gebleken uit de afspraak, op zaterdagmorgen gemaakt. 'Werkt u zaterdags?' 'Ja, 's morgens, maar wel thuis. Ik begin om half acht en werk dan tot de middag, maar zondags nooit. Dan ga ik naar de kerk en besteed de tijd aan mijn gezin. 's Avonds, als ik tenminste geen afspraken heb, neem ik wel altijd deze tas mee naar huis om, meestal in de huiskamer, nog een stapel werk door te nemen, maar daartussen valt dan wel eens een gesprek'.

Veel vergaderen? Ja, uit een met kleine lettertjes volgeschreven agenda blijkt dat wel: gemiddeld viermaal per dag op verschillende plaatsen, bijvoorbeeld één in Rotterdam dan één in Utrecht, dan in Amsterdam en tenslotte, om de dag af te ronden, weer één in Den Haag. Al die afstanden rijdt de heer Timmer zelf en komt zo aan de 40.000 kilometer per jaar. Het bestuur blijkt al eens op de mogelijkheid van een chauffeur te hebben gezinspeeld, maar heeft tot nu toe geen gehoor gevonden bij deze drukbezette functionaris. 'Je voelt je zo zitten, achter die chauffeur en als je zelf rijdt, ontspan je je beter, ondanks alle verkeersproblemen'. In het gesprek blijkt later, dat de autoradio ook een gewaarde bron van ontspanning en informatie is.

onderduiker leerde melken

Drs. Timmer, nu vier-en-veertig jaar, geeft desgevraagd een korte levensschets. Na de handelschool een tijdje bakker bij vader in de zaak en tijdens de oorlog onderduiker, met de ongezochte gelegenheid, koeien te melken, waaraan waarschijnlijk een levenslange belangstelling voor de melk te danken is.

Na staatsexamen studie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, wat duidelijk blijkt uit zijn spreek- en betoogtrant die overeenkomt met die van andere discipelen van deze Universiteit, en daarna via diverse organisaties 'in de melk gerold': sinds 1964 is drs. Timmer aan de C.M.C. verbonden, eerst als adjunct, nu als directeur en opvolger van wijlen de heer B. van der Heide.

fusies

Zo is drs. Timmer mede vormgever geweest bij de voortdurende uitbouw van de C.M.C., wat onder andere betekende dat hij, zoals hij voor de zekerheid nog even op een volgeschreven agendablaadje nagaat, in zes jaar tijds betrokken is geweest bij twee-en-twintig fusies en samenwerkingsvormen. Dat deze tot stand zijn gekomen in een groot aantal vergaderingen ligt voor de hand. Zij zijn voor de heer Timmer bijna routinewerk geworden, maar voor de nieuwe partner is een fusie dikwijls de gebeurtenis van een heel leven. Op de klacht over de voortdurende groei van de grote concerns heeft drs. Timmer het antwoord, dat het meestal de andere partner is, die contact zoekt.

twee richtingen

Hoe gaat een man te werk, die door een bestuur en een raad van commissarissen is aangesteld om een miljoenenbedrijf - de onderneming van de coöperatie heeft een jaaromzet van een half miljard - te leiden en daarbij het evenwicht na te streven tussen de belangen van de aangesloten boeren, die naar een zo hoog mogelijke opbrengst streven, de medewerkers en de duizenden consumenten? Er zijn klippen genoeg, die de bedrijfsvoering bemoeilijken, al was het alleen al de vastgestelde melkprijs.

Drs. Timmer meent, dat men in een dergelijke functie naar verschillende richtingen moet kunnen denken: één naar buiten en één naar binnen, want in de conferenties komen zowel de contacten met de buitenwereld als het personeelsbeleid aan bod. Ook moet het zakelijk beleid aan het personeel worden verklaard; het is nuttig en nodig dat men zich realiseert dat de zogenaamde 'vierhonderd gulden ineens' voor het bedrijf een uitgave van twee miljoen betekent, door de boerenleden te betalen, die niettemin een lager gemiddeld inkomen hebben dan de personeelsleden.

mooi werk

Het is prachtig werken voor een coöperatie, vindt de heer Timmer, die zelf in Den Haag woont. 'Als je door de polder rijdt en je ziet het land en de koeien, dan weet je waarvoor je werkt. Er is een extra dimensie aan het werk, die ontbreekt bij een groot lichaam, waarvan de aandelen op de beurs genoteerd staan. Een echte N.V. is werkelijk naamloos, want degenen voor wie je werkt, ken je niet.

Het drukke leven, altijd op pad, is overigens niet als dat van een verkoper van melk, maar als organisator, als specialist in het op poten zetten van bepaalde zaken, nog veel meer dan de twee-en-twintig samenwerkings- en overnamecontracten. Trouwens, drs. Timmer had al voor hij bij de C.M.C. kwam een reputatie als onderhandelaar opgebouwd en hij voelt zich nu vooral als aangever van de grote lijnen. 'De commercie is aan andere specialisten' zegt de heer Timmer, die overigens wel wil weten dat hij in de vakantie de presentatie van de produkten in de winkels graag mag vergelijken, maar deze kant van de zaak niet als zijn directe taak beschouwt. Hij meent van zich zelf, dat het delegeren hem 'redelijk goed' afgaat.

toch nog liefhebberijen

Het ligt voor de hand, dat de ondervrager niet alleen op zoek is naar de manager, maar ook naar de mens en als het kantoor al vrijwel verlaten is en eigenlijk de hele omgeving stilvalt, wil de heer Timmer daar ook nog wel wat over zeggen; hij gaat er wat gemakkelijker voor zitten.

- 19 Liefhebberijen? Vooral geschiedenis en dan liefst recent. Drs. Timmer verdiept zich graag in de werken van dr. L. de Jong en zoekt, al reflecterend op eigen omstandigheden, naar parallellen. 'Als je leest over allerlei crises en de vele fouten, die in het verleden bij beslissingen zijn gemaakt, vraag je je af, hoe je dat zelf zou hebben aangepakt'. Een dergelijke reactie is type-

rend voor de organisator, die liefst over nog veel meer bronnen zou beschikken om een bepaalde gebeurtenis eens grondig uit te rafelen. De heer Timmer houdt er ook van, te lezen over andere landen en vreemde volken en wil deze zo mogelijk ook graag bezoeken; tijdens enkele studiereizen is daar al eens gelegenheid voor geweest. Daarbij zoekt drs. Timmer vooral naar de mens. Dat hij eens de gelegenheid heeft gehad, thee te drinken in de tent van een bedoeïenenhoofd, zomaar langs een weg in Jordanië, beschouwt hij nog altijd als een hoogtepunt, vooral omdat hem bij die gelegenheid iets is geopenbaard over de wereld van de ander.

druk in de weer

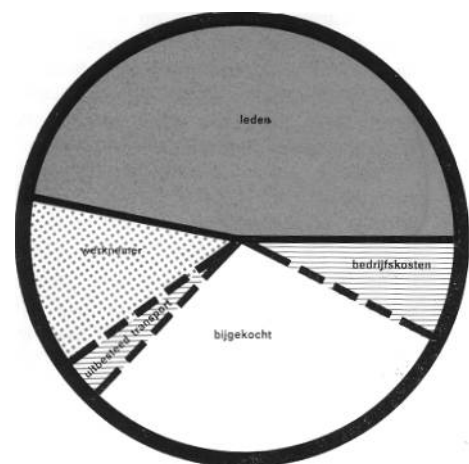
Hoewel de heer Timmer graag 's avonds thuis is en ook wel moeite doet om dat te verwezenlijken, gelooft hij niet in rustig aan doen. 'Er zijn twee soorten mensen', zo zegt hij zelf. 'De ene soort doet altijd rustig aan, de ander is altijd druk in de weer en bij die laatste groep behoort ik'.

Bij dat druk in de weer zijn behoort uiteraard een systematische indeling van de beschikbare tijd, noodzakelijk voor een bestuurder van een grote onderneming als de C.M.C., waarin ieder zijn plaats en alles zijn tijd heeft, ook voor de man, die de besluiten van het bestuur mede voorbereidt en zo zorgt dat alles blijft draaien.

In het gesprek komt herhaaldelijk tot uiting, dat drs. Timmer democratische opvattingen heeft op grond van zijn overtuiging, dat zijn werk in feite neerkomt op de uitvoering van de wensen der deelhebbers in de C.M.C. Misschien maakt de directeur op het eerste gezicht de indruk, niet gemakkelijk bereikbaar te zijn, maar wie de moeite neemt, verder te zien, ontdekt wel dat aan het hoofd van de C.M.C. een menselijk manager staat met hoge opvattingen omtrent wat moet, wat hoort en wat moreel verantwoord is. Het is geen geringe opgave, in deze stormachtige tijd van fusies, overnamen en belangengroeperingen een coöpratie niet alleen overeind, maar ook groeiende te houden. Gezien de vele contacten, die met beleid moeten worden gelegd in een eindeloze reeks vergaderingen en bijeenkomsten, mag de C.M.C. gelukkig zijn met een man, die zo volledig bij zijn werk betrokken is en er zo duidelijk prijs op stelt, de hem toevertrouwde taak -met alle kracht die in hem is, ten uitvoer te leggen.

Jacques d' Ami

verdeling van de geldomzet in het C.M.C.-concern in 19fi9/1970 naar door leden geleverde melk, naar bijgekochte melk en melk van niet-leden en hulpstoffen zoals verpakkingsmaterialen, naar bedrijfskosten (afschrijvingen, rente en overige kosten), naar uitbesteed transport en naar de medewerkers.



Over Directeur B. vd Heide †



B. Van der Heide



*Mevr. A. M. C. van der Heide -
de Hoon*

Het werk, de opbouw, de uitbouw van de C.M.C. boeide mijn man geweldig. Hij gaf zich daar helemaal aan. Wat betekende, dat er voor al die andere dingen die hem interesseerden geen tijd overbleef. Het kon gewoon niet anders'. Tegenover ons, in haar huis aan de Haagse Nieboerweg, met het uitzicht over een herfstige achtertuin op de tot bomen uitgegroeide 'bosjes van Poot', zit mevrouw A. M. C. van der Heide de Hoon. Grijs haar, grijs/groene ogen die u openhartig aankijken. Openheid, een eigen visie, innemendheid, ze maken dat de uren ongemerkt verglijden, terwijl in onze gedachten steeds weer die lange, slanke gestalte naar voren komt; de man die de C.M.C. drieëntwintig jaar lang tot haar directeur had: Bindert van der Heide.

Een opmerkelijk man; begiftigd met bijzondere gaven van hoofd en hart: scherp van geest, adrem, onderhoudend, buitengewoon attent, geestig en met een zeer brede algemene ontwikkeling. 'Julie weten zakelijk zo veel meer van hem dan ik', zegt mevrouw Van der Heide. 'Je maakte hem mee op vergaderingen, in zijn kamer op kantoor, in het voorbijgaan in de gang'. Het is waar. Al kan je er direct de vraag aan verbinden, of je daarmee iemand werkelijk leert kennen. Een vraag die trouwens altijd een vraag zal blijven. We zien de mensen om ons heen immers wel met, maar ook door onze eigen ogen. Onze gastvrouw, die wij de moeilijke vraag voorlegden, ons te vertellen over de man die in C.M.C.verband zozeer de ere naam van architect toekomt, laat het duidelijk uitkomen. 'Het is mijn visie op hem'.

vrijheidsliefde

Misschien mag je véél uit het leven van de eerste directeur van de C.M.C. terugbrengen naar het begrip: drang naar vrijheid. Maar dan een vrijheid, die wél bevochten moest worden. Die niemand, hoe begaafd hij of zij ook moge wezen, zonder meer maar krijgt. Vrijheid voor jezelf, betekent ook vrijheid voor anderen. Binnen de grenzen waarin vrijheid bestaan kan. Binnen ook de grenzen van je eigen persoonlijke structuur. Die kant van de mens - van ieder mens - die er ook is, krijg je niet zo gemakkelijk te zien. Soms, in een zin, in een woord, kan je een glimp van herkenning opvangen; zeker dan is het wijzer om te zwijgen, dan om te vragen. En toch; toch kan de vraag je bijzonder bezighouden, waarom iemand zich zó volledig voor zijn werkinzet. Is het een vlucht? Is het een zekere mate van sociale bewogenheid? Of is het zo maar, omdat het werk nu eenmaal gebeuren moet? Mevrouw Van der Heide vertelt, dat

zij hem, na zijn zeker niet gemakkelijke jeugd, op 17-jarige leeftijd leerde kennen. Hij ging, als haagse jongen, zijn vader was onderwijzer, naar Wageningen.

Wageningen

'Waarom naar Wageningen? Alleen omdat die studie zo ver van huis was, dat je het als spoorstudent niet vanuit Den Haag doen kon. Hij wilde zijn eigen weg zoeken. Hij wilde vrij zijn'. Van een 'roeping' (zo die al in de geladen betekenis van dat woord bij een landbouwkundige studie denkbaar is) dus geen sprake. En hetzelfde geldt voor zijn studierichting: zuivel. 'Eigenlijk was hij commercieel aangelegd' zegt mevrouw Van der Heide. 'Hij had veel interesse in cijfers, en die kom je bij bosbouw, tuinbouw en landbouw niet zo zeer tegen. Wellicht zag hij in de zuivelsector al meer de economische kant'. Hij studeerde er van 1929 tot 1938. In eerste instantie met financiële hulp van het uit de zestiende eeuw daterende friese (familie-) Houkema-leen uit Bolsward. Hij is lang in Wageningen geweest. Juist omdat vele verschillende zaken zijn brede belangstelling kregen Zo zijn er zijn dictaten. 'Wacht even ik zal ze halen'.

Even later liggen er drie grote, wat verkleurde, mappen voor ons op de kleine tafel in de zithoek. Achter ons de vleugel; er onder verschillende muziekinstrumenten: een hoorn, een cello. De ietwat verkleurde mappen dragen het jaartal 1938.

Bij het openslaan, herken je de wijze van werken van de latere C.M.C.-directeur: 'dictaat organische scheikunde 1938. B. van der Heide'. Verkrijgbaar bij onder andere boekhandel Kniphors te Wageningen. Prijs tien gulden. Wie in het bezit was van een reductiebon behoefde er maar (voor die tijd!) acht gulden voor te betalen. Maar daarvoor kreeg hij dan ook een pakket informatie, dat er niet om loog. Geschreven, getypt en gestencild door de auteur. Die daarvoor overigens niet zelf de colleges afliep. Dat deed één van zijn mede-studenten (die het wél goed moest doen) voor hem. Zijn dictaten zijn nog vele jaren later begeerde stof geweest in wageningse studentenkringen.

intense belangstelling

21 Spreekt uit deze bundel stencils al een helder inzicht, gepaard met een intense belangstelling, in zijn wageningse tijd gaf hij diezelfde belangstelling aan het bouwen van een huis voor een kennis samen met een architect. 'Dag in, dag uit was hij op de bouw en nergens anders te vinden. Zo begaf hij zich in die tijd ook in beurspeculaties en verdiepte hij zich in de merites van het bankwezen'.

Toch zijn het niet alleen deze zakelijke aspecten die hij, als ze zijn belangstelling getrokken hadden, de volle inzet van zijn aandacht gaf. Als hij er de tijd voor had, wandelde hij veel. 'Eindeloos kon je dan met hem lopen. Hij wist alles van vogels en planten; had een enorm brede belangstelling. In zijn jonge jaren ging hij vaak naar concerten, naar toneelvoorstellingen, ballet en las hij veel literatuur. Gedichten hadden daarbij zijn bijzondere belangstelling. Ook maakte hij in die tijd veel buitenlandse reizen, waar hij volop van genoot. Hij had een zeer scherp geheugen - en wat hij niet wist, zocht hij direct op in een encyclopedie; soms zelfs aan tafel. Het speet hem wel, dat hij later geen tijd meer over had voor concert- en toneelbezoek. Maar de C.M.C. nam hem helemaal in beslag'.

Een aandacht die nog voor de tweede wereldoorlog gewekt was. Hij voelde niets voor een ambtelijke baan, zoals indertijd na het afstuderen in het Wageningen van voor de oorlog, als assistent van een hoogleraar, te doen gebruikelijk was. Die tijd was voor hem zeer nabij. Hij wist echter duidelijk wat hij niet wilde.

'Ik herinner het me nog als de dag van gisteren, we liepen in Wageningen en hij zei: 'Nou is er een baan in Den Haag en die moet ik hebben'. Hij kreeg hem en werd benoemd tot hoofd van de technische dienst en later adjunct-directeur van de toenmalige Consumptiemelkcentrale, belast met de verkoop van melk die in het westelijk consumptiemelkgebied geen bestemming kon vinden. In 1939 trouwden de heer en mevrouw Van der Heide; hun gezin ging zes kinderen tellen.

overmelk

Met deze over-melkverkoperij van voor de tweede wereldoorlog, moet wei de definitieve basis voor het latere werkklimaat van de heer Van der Heide gelegd zijn. 'Iedere zaterdagmiddag moest hij zien de overmelk kwijt te raken aan industriemelkfabrikanten die de voorafgaande vrijdagavond al met elkaar een prijs hadden afgesproken. Gedwongen tot verkoop moest hij wel accepteren. Maar dat het géén basis voor onderhandelen was, werd wel duidelijk. Het was óók geen situatie, die bepaald met zijn karakter strookte. De uitdaging, die juist zat in dat onderhandelen, trok hem bijzonder aan'.

Wat aan de andere kant zeker ook weer niet wil zeggen, dat dit nu alles was. Hij was politiek zéér geïnteresseerd; liet zich niet in een bepaald 'vakje' indelen, maar had zijn ideeën over de onhoudbare situatie van verdrukten en het eerlijke spel dat de democratie behoort te zijn.

Het beste komt dat wel tot uitdrukking in de wijze waarop deze democratie binnen de C.M.C. gestalte kreeg, zowel als in de ontwikkelingsgang die de C.M.C. te zien gegeven heeft. We hoeven slechts te herinneren aan zijn gevleugelde woorden: 'We begonnen op een schoen en een slof' (oftewel met nagenoeg helemaal niets) en bedenk dan, wat er in deze vijfentwintig jaar gebeurd is.

óf helemaal, óf helemaal niet

Waren er dingen, die de heer Van der Heide kon laten liggen omdat ze hem totaal niet (meer) interesseerden, de C.M.C.-ontwikkeling deed hij hélemaal. En zó helemaal, dat er aan zijn kritische blik weinig voorbijging. 'Hij was een perfectionist met een rijke fantasie waarin hij zijn plannen volmaakt uitgevoerd zag. Maar hij was óók teleurgesteld, wanneer de uitvoering daaraan niet voldeed. Om half zeven, kwart voor zeven 's morgens haalde hij de krant, las die direct en ging na het ontbijt naar kantoor of vergadering met zijn pakje brood mee. De laatste jaren at hij 's avonds veel thuis (nadat hij de beurskoersen - die hij in zijn auto, als het zo uitkwam, over de radio beluisterde - gelezen had). Na het eten trok hij er opnieuw op uit, of ging naar boven, naar zijn werkkamer.

Er ontging hem in huis niets; hij kende veel muziek en hoorde het - ook al studeerden op iedere verdieping de kinderen muziek. Hij las ook veel; haalde geen boeken uit de bibliotheek maar kocht ze en borg ze, na lezing in zijn boekenverzameling en geheugen op. 'Als de kinderen muziek maakten, ons gezin betekende veel voor hem, ook al had hij er maar beperkte tijd voor, luisterde hij aandachtig'. Dan gaat ons gesprek langs vele zijwegen, via boeken en muziek, terug naar de C.M.C. Over zijn visie ten aanzien van de C.M.C.: 'Ik geloof, dat mijn man altijd van te voren wist hoe het lopen zou. Hij was erg zeker van zijn zaak en dacht ook daar rechtlijnig over. Het ging hem met de C.M.C.-ontwikkeling, ook in de latere jaren, niet te hard. Hij had er een grote visie op en werkte ook duidelijk naar de toekomst. Met dat ver in de toekomst werken zei hij ook, over vijf of tien jaar hebben we dit of dat.

We wisten dat hij erg hard werkte. We wisten ook, dat dit werk een noodzaak voor hem was en dat daar gevaren in scholen voor zijn gezondheid. Dan herinnert mevrouw Van der Heide ons er aan, hoe juist ook drs. C. Timmer, die eerst als adjunct-directeur, later als mede-direc-

teur hem van meer nabij leerde kennen, hem typeerde tijdens de herdenkingssamenkomst van de C.M.C.-ledenraad op 30 september 1969. Hij wees er op, hoezeer de heer Van der Heide iemand was, die uitersten in zich verenigde op een wijze, zoals men dat maar zelden tegenkomt.

grote lijnen

'Hij bezat een aangeboren gevoel voor de grote lijn, maar liet een tafelindeling voor de ledenraad aan geen ander over dan aan zichzelf. Hij had een toekomstvisie ten aanzien van de bouw van een grote onderneming, en zette tegelijkertijd een kruisje bij een tikfout. Zijn fantasie leek soms ongebreideld, de helderheid waarmee hij zijn ideeën lanceerde, deden in hem een geboren docent herkennen. Hij knutselde met evenveel liefde aan de juridische constructie van een contract of een statuut, als aan een ingewikkelde formule', aldus drs. Timmer.

'Hij was een man die uitersten in zich verenigde', het zijn woorden die mevrouw Van der Heide bijzonder aanspreken. Uitersten die ten volle voor de C.M.C., dat wil zeggen ten bate van de West-Nederlandse melkveehouderij, zijn ingezet. Uitersten, die, in breder vlak gezien, ook binnen verschillende andere sectoren dan de zuivel, op nationaal agrarisch coöperatief vlak, mensen aan het denken hebben gezet. Waarop daden zijn gevolgd. Daden die, het zij toegegeven, altijd mede beïnvloed worden door de omstandigheden waarin men verkeert.

De herinnering aan de heer B. van der Heide, directeur van de eerste 23 C.M.C.-jaren is, dat hij gesteund door velen die hem zijn vertrouwen gaven, de daden wist te stellen, en de momenten wist te onderkennen waarop de omstandigheden daarom vroegen. Natuurlijk, hij was een man van uitersten - en dat betekent óók met beperkingen. Hij wist ze; al kenden wij ze oppervlakkig. Ze gaan ons trouwens ook niet aan.

Wij zijn mevrouw Van der Heide bijzonder erkentelijk voor het beeld dat zij voor ons van hem heeft willen schetsen. Waarop de C.M.C. groots - en voor de zo volledige inzet van zijn capaciteiten dankbaar - wezen kan.

Sickenga

22 Portret van een pionier

C. van Vliet voorzitter C.M.C. 1945-1950

Met het klimmen der jaren, valt de stilte in. In die stille dagen van zijn leven verkeert nu oud C.M.C.-voorzitter, de heer C. van Vliet, 91 jaar. De warme zomers van 1969 en 1970 hebben zijn gezondheid geen goed gedaan. Maar toch, op deze mistige, herfstige dertiende oktober 1970, flikkert af en toe zijn belangstelling weer op. Belangstelling die vooral de mensen betreft, die in de begintijd van de toenmalige Coöperatieve Melkafzetcentrale, om hem heenstonden en met hem samenwerkten. Namen van Wouter de Kroes, Gerard Goedhart en Van der Heide zijn de eerste die hij noemt. Maar er waren er zo velen, 'al werd het in het algemeen niet zó gewaardeerd' zegt de eerste C.M.C.-voorzitter, benoemd in de eerste, op 29 augustus 1945 te Leiden gehouden vergadering van de ledenraad. "t Was niet allegaar zo plezierig, want je had er een hoop die tegenstreefden. En er waren er maar enkelen, die 't gedaan kregen. De C.M.C. is nu een grote zaak geworden; een helegaar grote zaak' zegt hij met stemverheffing. Dan glijdt zijn belangstelling weer weg.



C. van Vliet

Maar hij heeft begrepen, waarvoor wij kwamen: 25 jaar C.M.C. en dan mag je de eerste voorzitter, van 1945 tot 1950, die zo duidelijk ook een stempel op de verdere ontwikkeling van deze coöperatie drukte, niet vergeten. Dat vindt hij ook - en met zijn grijs geworden blauwe ogen kijkt hij je doordringend aan. Onze laatste ontmoeting dateert van 16 mei 1969. Hij werd toen 90 jaar. Samen met de toenmalige C.M.C.-voorzitter, de heer J. E. Goedhart, directeur B. van der Heide en districtsdirecteur J. A. Verhaar, bezochten wij hem toen. Gezeten in dezelfde stoel genoot hij van de belangstelling die hem gold. En ook nu wijst zijn vraag, waarom we hem niet vergeten zijn, in diezelfde richting. Al staat het allemaal verder van hem af.

Maar aan het einde van ons bezoek, waarbij zijn zoon en schoondochter die hem verzorgen en hebben opgenomen in hun gezin, vertellen over die eerste C.M.C.-jaren, neemt hij weer deel aan het gesprek. 'Ik heb een lekker tukkie gedaan' zegt hij en daaropvolgend: 'heb je waardevol materiaal kunnen verzamelen, dat ook nu nog zin heeft? Want ik heb wel in de gaten dat ze bij de C.M.C. nog lang niet stilzitten. Als je ziet wat ze nu allemaal doen, is 't beslist geen kleintje. Jammer, dat Van der Heide er niet meer is. Veel goede mensen vallen er tussenuit. Maar gelukkig zijn er dan weer anderen. Je moet goede uitvoerders hebben'.

Misschien is het waar, dat met het klimmen der jaren, de meest diep beleefde overtuigingen het langste in je gedachten gegrift blijven. En dan zijn dat bij oud-voorzitter Van Vliet met betrekking tot de C.M.C. kennelijk: de mensen om hem heen en het feit dat je als boeren maar één produkt (melk) te verkopen had terwijl je eigenlijk een hele reeks gezochte produkten moest kunnen aanbieden. Met, onlosmakelijk, daaraan verbonden, het opvoeren van de kwaliteit van de grondstof. In deze volgorde ook, noemt hij ze nu nog. Tot voor kort - en ook nu nog bij tijd en wijle - vraagt hij zich af, wat ze nu - 25 jaar later - toch wel allemaal uit die melk maken. Wij menen niet beter te doen, dan die vraag hier - in het kader van deze C.M.C.-pionier - te beantwoorden.

pionier

Een pionier is de heer Van Vliet, niet alleen naar de volle betekenis van het woord, maar ook met alle overgave die in hem was, geweest. Zijn leven was een ontdekkingsreis - zeer bepaald ook met alle risico's van dien die hij niet schuwde. Met zijn ontdekkingsreizen trok hij een duidelijk spoor. Niet alleen bij de C.M.C., ook als oprichter bij de Leidse raiffeisen-bank, bij de Leidse groenteveiling - en in zijn eigen bedrijf. Een ondernemer, die wist te wagen zoals dat in deze voorbije tijd nog paste. Gevleugeld waren, blijkens de notulen van de vijfde C.M.C.-jaarvergadering, zijn woorden: 'ik zou niet weten, waarom of dat niet gaat'.

In deze op 5 september 1950 gehouden ledenraadsbijeenkomst neemt hij als derde bestuurslid van de oude garde afscheid van de C.M.C. President-commissaris, de heer K. van der Torren, noemt hem bij die gelegenheid de man die de opbouw van de C.M.C. als zijn levenstaak zag. 'Ik herinner mij nog goed de eerste vergadering in hotel 'Terminus' te 's-Gravenhage, in welke vergadering', aldus de heer Van der Torren, 'U een uiteenzetting gaf over de ontwikkeling van de C.M.C., zoals u die zag. Nog dikwijls denk ik er aan, dat het toen door U ontwikkelde programma thans nog steeds volledig kan worden onderschreven. Ik herinner mij nog goed, dat u zei: wij hebben nog geen geld, maar dat moet er komen, want we moeten eigen verwerkingscapaciteit hebben om weerstand te kunnen bieden. Daarnaast hebt u altijd gezegd, dat we er niet op uit moesten gaan, populair gezegd, te trachten de particuliere handel de nek om te wringen.

Mijnheer de voorzitter wij zijn op de goede weg en ik ben zeer dankbaar voor de kernachtige leiding, die U aan onze zaak hebt gegeven. Mag ik de vergadering verzoeken met mij een driewerf hoera uit te brengen op onze oud-voorzitter, de heer C. van Vliet, en op onze mooie, jonge coöperatie. Dat zij beiden nog lang mogen leven', aldus de heer Van der Torren. Na een enthousiast driewerf hoera wijst de heer B. van der Heide er dan op hoe, toen hij vier jaar geleden bij de C.M.C. kwam, voorzitter en directeur eerlijk gezegd even aan elkaar hebben moeten wennen. 'Maar dat is heel gauw gegaan. U hebt een harde kop, waarvan de C.M.C. de vruchten geplukt heeft, en ik heb gelukkig geen harde kop (een opmerking die blijkens de notulen hilariteit verwekte), vandaar dat wij het zo spoedig met elkaar konden vinden', aldus de heer Van der Heide. Het was ook voorzitter Van Vliet die hem, begin 1946, toevertrouwde: 'Wanneer u onze directeur wordt, dan maakt U er maar een coöperatieve Unilever van'.

rots in de branding

In 'zo maar wat herinneringen', bij het twintig jarig bestaan van de C.M.C. noemt de heer Van der Heide de eerste C.M.C.-voorzitter in die eerste jaren de rots in de branding. Daarbij beschrijft hij, hoe de heer Van Vliet bij onderhandelingen zijn eigen tactiek had. 'Zo kon hij, wanneer de tegenpartij aan het woord geweest was, een kwartier of langer blijven zwijgen'. Tevens verhaalt hij, dat deze pionier er ook niet tegenop zag, zelfstandig een beslissing te nemen. 'Wij hadden in Naaldwijk onderhandeld over de aankoop van de aandelen der N.V. Zuivelfabriek 'Delfland' aldaar. Partijen waren niet tot elkaar gekomen en wij maakten ons gereed om naar Den Haag terug te rijden. Opeens was Van Vliet verdwenen om een paar minuten later weer op te duiken en zijn plaats in één der auto's in te nemen. En toen wij Den Haag naderden kwam het hoge woord er uit: 'Ik heb getikt'. De aandelen 'Delfland' waren van de C.M.C. 'Deze doortastendheid - die ook wel zijn problemen meebracht - is kenmerkend.

Van melkslijter - in Naaldwijk, waar hij op 16 mei 1879 geboren werd, ging hij in Zoeterwoude de groenteteelt annex melkveehouderij in. En toen in 1930 de nieuwe Leidse groenteveiling gesticht was, ging Van Vliet met 't koopcontract van de grond in z'n zak op stap om krediet te zoeken. Dat kwam er, zoals er ook een melkveiling kwam en zoals er ook een groentezouterij kwam om de zwakke positie van de telers te versterken. Devies daarbij was 'Kom je

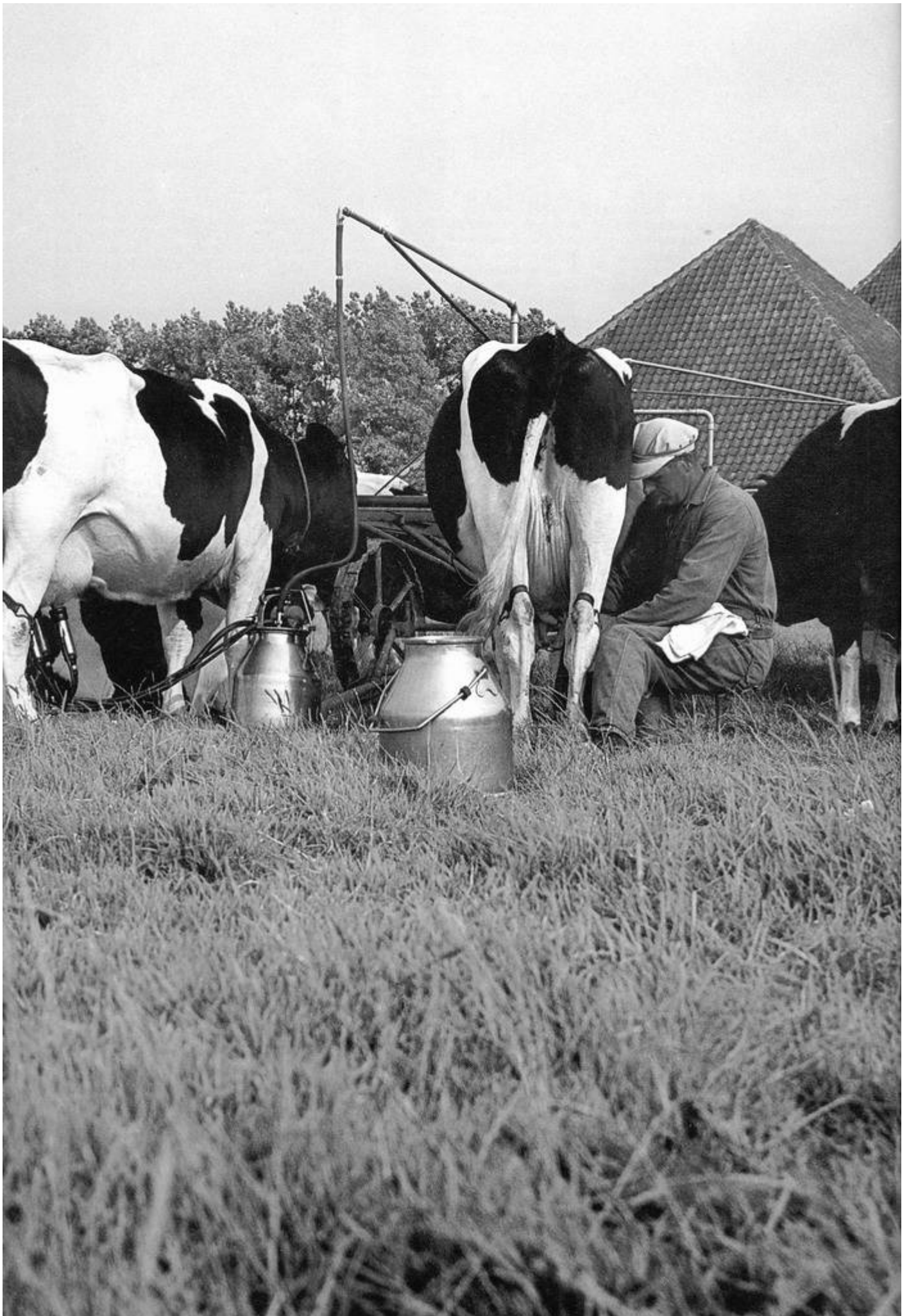
afspraken stipt na: doe wat je zegt - anders kan je nooit wat verkopen'. Zijn vooruitziende blik werkt nu nog door: de groenteveiling kent een oudedagsvoorziening - het gezamenlijk inkopen van glas om de telers onafhankelijker te maken van de leveranciers kwam van de grond. En zo kwam ook de C.M.C. Het portret van een oud-voorzitter, een pionier bij uitstek, is hiermee niet af. Daarvoor is meer studie en tijd nodig - maar toch komt een man, een persoonlijkheid naar voren die met zijn volle inzet de uitdagingen aandurfde om in een rauw stuk maatschappij te werken (en te gokken) in het belang van de boer. In de stille dagen van zijn leven ziet hij, waartoe dat geleid heeft - en dat is om dankbaar voor te zijn!

Sickenga

C.M.C.-Melk Unie produkten

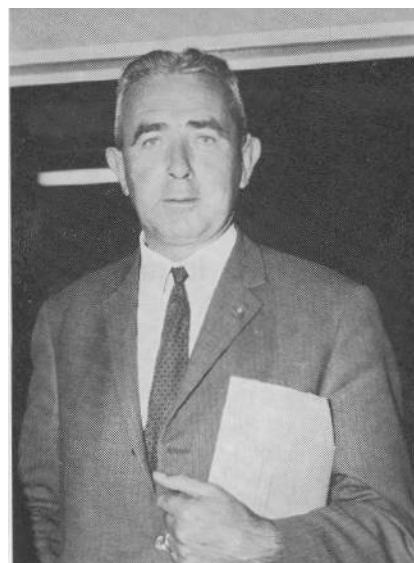
slagroom	vruchtenlimonade
koffieroom	up-dranken
zure room	tonic
bulgaarse yoghurt naturel	roomboter
bulgaarse yoghurt met rum en rozijnen	boterolie
bulgaarse yoghurt met aardbeien	lunchkaas gewoon
bulgaarse yoghurt met kersen	lunchkaas dieet
bulgaarse yoghurt met perziken	lunchkaas rabbinaal
gestandaardiseerde melk	goudse kaas gewoon
gesteriliseerde melk	goudse kaas dieet
melkyoghurt	goudse kaas rabbinaal
melkyoghurt met vruchten	randkaas
vanille vla	broodkaas dieet
chocolade vla	broodkaas rabbinaal
hopjes vla	vierkante kaas dieet
rijstepap	gesneden kaas
havermoutpap	melkpoeder vol - verstuiwings
magere melk	melkpoeder mager - verstuiwings
melvite	weipoeder
slank-A-Mel	condens zonder suiker 7% vet
magere yoghurt	condens zonder suiker 9% vet
magere yoghurt met aardbeien	condens zonder suiker 11% vet
magere yoghurt met abrikozen	condens met suiker 8% vet
magere yoghurt met rum en rozijnen	condens met suiker 9% vet
magere yoghurt met kersen	condens mager met suiker
karnemelk	wei en weipasta
gortepap	melksuiker
bloempap	room in blik
chocolademelk	sterielmelk in blik
magere chocolademelk	chocolademelk in blik
koffiemelk	ijsmix - pasta
water-ijs	ijsmix - poeder
consumptie-ijs	chocoladepasta puur
roomijs	chocoladepasta melk
vruchtengazeuse	chocoladepasta hazelnoot





25 C.M.C. en F.N.Z.: twee bij elkaar horende organisaties

Van de 25 jaar dat de C.M.C. bestaat vallen de laatste 15 jaar samen met mijn voorzitterschap van de F.N.Z. Vanaf die plaats heb ik het wel en wee van de C.M.C. nauwlettend gevolgd en heb ik de beide organisaties steeds meer naar elkaar toe zien groeien. Dat de C.M.C. nu lid is van de F.N.Z. zie ik dan ook als een logisch resultaat van die ontwikkeling. Het verheugt mij zeer dat vóór mijn afscheid van de F.N.Z. de gehele coöperatieve Nederlandse zuivelindustrie onder één noemer naar buiten optreedt. Het karakter van C.M.C. en F.N.Z. was aanvankelijk nogal verschillend. De C.M.C. was een grote melkverkooporganisatie met ca. 10.000 leden, zonder eigen melkverwerkingsapparaat, de binnen de F.N.Z. georganiseerde zuivelcoöperaties waren klein van omvang, doch hadden wel de beschikking over een goed uitgerust melkverwerkingsapparaat.



G. H. E. M. van Waes

De C.M.C. is gegroeid van een zuivere melkverkooporganisatie naar een organisatie, die een groot deel van de Westelijke zuivelindustrie in handen heeft. Ook bij de F.N.Z. veranderde veel. De kleine plaatselijke coöperatieve zuivelfabrieken sloten zich aaneen en momenteel ontstaan er grote regionale ondernemingen - of zijn reeds geheel gerealiseerd, zoals in Drente en Noord-Holland - die niet in kracht onderdoen voor die van de C.M.C.-Melk Unie. Doordat de verschillen tussen C.M.C. en F.N.Z. steeds kleiner werden is het gemeenschappelijke coöperatieve uitgangspunt steeds sterker gaan spreken. Mede onder invloed van de in 1969 gehouden Val Monte conferenties, leidde dit ertoe dat in 1970 de C.M.C. lid werd van de F.N.Z.

Natuurlijk zijn er wel onderlinge verschillen tussen de bij de F.N.Z. aangesloten coöperaties. Zo heeft de C.M.C.-Melk Unie een specifiek belang bij de afzet van consumptiemelk in West-Nederland, andere regionale zuivelondernemingen hebben een specifiek belang bij bijv. de kaas- of de condensproduktie of de afzet van consumptiemelk in een ander deel van Nederland. De gemeenschappelijke belangen en taken zijn echter dusdanig dat eventuele hieruit voortvloeiende belangentegenstellingen gemakkelijk moeten kunnen worden overbrugd.

Om enkele van de gemeenschappelijke belangen en taken te noemen:

Er is in de eerste plaats het gemeenschappelijke belang in een zo hoog mogelijke richtprijs van de melk. Het niveau waarop de Europese richtprijs wordt vastgesteld is ook voor de C.M.C.boeren van beslissend belang. Ook anderszins wordt in 'Brussel' in belangrijke mate over het wel en wee van de Nederlandse zuivelindustrie beslist. Nederland is een te klein land in de E.E.G. om zich hier een gescheiden optreden te kunnen permitteren. Nadat de Europese richtprijs éénmaal is vastgesteld is er het gemeenschappelijke belang in een zo rechtvaardig mogelijke prijsstelling van consumptiemelk.

F.N.Z. en C.M.C. hebben tezamen met de V.V.Z.M. in het verleden reeds herhaaldelijk storm gelopen tegen de politiek van Economische Zaken. Er is verder het gemeenschappelijke belang om de Nederlandse melk tot een zo hoog mogelijke waarde te brengen, teneinde wat minder afhankelijk te worden van de E.E.G.-interventieregelingen. Hiervoor is nodig research naar nieuwe zuivelproducten, een goede marktverzorging, een intensieve reclame en een goe-

de behartiging van de public relations. Naar mijn stellige overtuiging is elk der afzonderlijke regionale zuivelondernemingen te klein om deze taken alleen te volbrengen.

Een voorbeeld: De hele Nederlandse melkveehouderij wordt geconfronteerd met de voortdurende anti-reclame voor het melkvet. Elke regionale zuivelonderneming individueel is te klein om de noodzakelijke research te doen naar argumenten die kunnen aantonen dat de actie tegen het melkvet op een ondeugdelijke basis berust, en dat het melkvet juist eigenschappen heeft die superieur zijn aan die van vele andere vetten. Ook het opbouwen van een goed merkbeeld voor kaas op nationale schaal - om van Europese schaal maar te zwijgen - gaat de krachten van de individuele regionale ondernemingen te boven.

Waar het om gaat is het volgende: De melkprijs zoals die in de E.E.G. aan de veehouders wordt uitbetaald verschilt onderling nogal ondanks het feit, dat de richtprijs voor de melk voor elk E.E.G. land gelijk is. Volgens gegevens van de diensten van de Europese Commissie ontvingen de Franse veehouders in 1970 naar schatting 35,5 cent per kg à 3,7% vet voor de melk, de Nederlandse veehouders 36,1 cent en de Italiaanse veehouders 48 cent. De Italianen danken de hoge melkprijs vooral aan de bijzondere soorten kaas, die de Italiaanse zuivelindustrie fabriceert. De Nederlandse zuivelindustrie nu moet trachten een melkprijs te realiseren, die belangrijk uitstijgt boven het niveau van de Europese richtprijs.

De Nederlandse zuivelindustrie zal dat naar mijn stellige overtuiging alleen kunnen bereiken door een gemeenschappelijke inspanning op het gebied van het technisch onderzoek, de marktverzorging, de reclame en de publicrelations. Er zal een hechte samenwerking moeten gaan groeien tussen de 4 à 6 (toekomstige) grote regionale zuivelondernemingen.

Een laatste gemeenschappelijke taak is het zoeken naar wegen om de invloed van de melkveehouders - eigenaren van de coöperatieve zuivelindustrie ook in de grote zuivelondernemingen tot zijn recht te laten komen. In de resoluties van Val Monte wordt over deze gemeenschappelijke taak opgemerkt dat door het groter worden van de ondernemingen steeds hogere eisen gesteld worden aan de voor het beleid verantwoordelijke bestuursleden. De conferentie was van mening, dat onder auspiciën van de F.N.Z. een studie moet worden ondernomen van de wijze waarop het de bestuursleden mogelijk kan worden gemaakt hun bestuurstaak ook in de toekomst goed te blijven verrichten. C.M.C. en F.N.Z. vechten gezamenlijk voor dezelfde boerenzaak. Het is verheugend dat de C.M.C. lid is geworden van de F.N.Z., waardoor de kracht van de coöperatieve zuivelorganisatie in ons land aanzienlijk is versterkt.

G. H. E. M. van Waes



voorzitter Koninklijke Nederlandse Zuivelbond F.N.Z.

26 mr. Schuit: 'er is zoveel te doen wat de moeite waard is'

mr. J. W. Schuit, president-commissaris C.M.C.-Melk Unie N.V.

Er zoemen bijen door de Wassenaarse septemberlucht waarin al wat herfstige kilte is binnengeslopen. Maar er is nog volop zon en de bijen vliegen af en aan bij de kasten die achter in de tuin op het dak van de garage staan. In de bloeiende Wassenaarse tuinen vinden ze echter onvoldoende voedsel en een deel van het jaar staan deze volken dan ook in een van de IJsselmeerpolders.



mr. J. W. Schuit

'Het is zo prachtig als je 's ochtends om een uur of vier in de polder staat en de zon gaat op over het bloeiende koolzaad. Er ligt dan een gouden gloed over het land. En je hoort een leeuwerik opstijgen. Dan denk je: Waar maken we ons toch eigenlijk altijd zo druk om?' Zo spreekt de eigenaar van deze bijen. En die natuurminnende imker is president-commissaris van C.M.C.-Melk Unie. Mr. J. W. Schuit is allesbehalve een gezapig over zijn belevenissen redekavelend man. Het lijkt er niet op. Wel is hij een van die mensen met een zo ruime belangstelling voor alles wat er in de wereld rondom hen gebeurt, dat een wat jongere gespreksgenoot 'alleen maar hopen kan eenzelfde energieke betrokkenheid te kunnen produceren als hij op 67-jarige leeftijd nog blijkt te bezitten.

Hoe word je president-commissaris?' Het is zeer ongebruikelijk dat men als zodanig wordt geboren en elke presidentcommissaris heeft zijn eigen verhaal over hoe hij die plaats bereikte. Maar er zullen vermoedelijk wel enkele klassieke lijnen in de carrière van elke president-commissaris aan te wijzen zijn. Bijvoorbeeld: het Nederlands Lyceum in Den Haag aflopen, rechten gaan studeren (in Leiden), dan, na een jaar Parijs, aan de slag bij de Westlandse Hypotheekbank, in 1928, waar je acht jaar later directeur wordt. Menige presidentcommissaris zal een loopbaan hebben afgelegd die er ongeveer uitziet zoals deze van mr. Schuit. Alleen met andere namen voor scholen en bedrijven.

Tot 1965 is de heer Schuit directeur van de Westlandse gebleven. Thans nog is hij commissaris van deze bank. Inmiddels was hij ook commissaris en later president-commissaris van de Sierkan geworden. Daar, bij de Sierkan, is de groei naar C.M.C.-Melk Unie-concern begonnen. Daar heeft de heer B. van der Heide indertijd het plan geopperd om de bij de Sierkan aangesloten maatschappijen Oud-Holland te Bodegraven en Nieuw-Holland te Woerden samen te voegen tot één maatschappij en te trachten er andere bij aan te sluiten. 'Dat was het initiatief van Van der Heide en daaruit is het gegroeid naar de dertig ondernemingen die nu in het concern zijn opgenomen'. Mr. Schuit vertelt het met onverholen bewondering voor de bekwame zakenman Van der Heide.

nog twee jaar

'Ik heb die hele ontwikkeling van zeer nabij meegemaakt, want het voltallige commissariaat van de Sierkan ging over naar de N.M.U. en ik was dus opeens president-commissaris van de Nederlandse Melk Unie die thans, na het overnemen van alle aandelen door de C.M.C., de naam C.M.C.-Melk Unie draagt. En daaraan zal over ongeveer drie jaar een eind komen. Dan heb ik namelijk de leeftijdsgrens van zeventig jaar bereikt, waarop een commissaris dient af te treden'. Mr. Schuit zegt het niet, alsof hij er met verlangen naar uitkijkt. Niettemin is hij het van harte met deze regeling eens: 'Ik heb grote bezwaren tegen mensen die je maar niet kunt

losbranden van hun stoelen. Zo'n raad van commissarissen moet geen oudeherenclub worden, want dat zou niet goed zijn voor het concern. Het instellen van een leeftijdsgrens vind ik dan ook zeer juist, hoe spijtig het ook is als je een boeiende taak vaarwel moet zeggen'. En spijtig vindt hij het, ofschoon hij zeker niet de indruk maakt van een vastgeroeste oude heer. Zijn levendige geest is geboeid door de verschijnselen van onze dagen en hij neemt dan ook niet het standpunt in van de grijze kluizenaar die zijn deel aan het leven bijdroeg en het nu allemaal wel gelooft.

Met smaak vertelt mr. Schuit van het werk van het college van commissarissen waarin hij met de heren Bakx, Van Hilten en Vethaak een kwartet vreemde eenden in de bijt vormt. Althans in zoverre vreemd, dat zij geen van vieren uit de agrarische wereld afkomstig zijn, zoals de andere C.M.C.-Melk Unie commissarissen. 'De boeren,' zo verklaart mr. Schuit de aanwezigheid van dit viertal, 'wilden wat mensen van buiten de veehouderij erbij hebben.' Een verstandige gedachte, die de opvatting in praktijk brengt, dat de landbouw erbij hoort en geen apart, van de rest van onze maatschappij afgescheiden reservaat is. De landbouw heeft met de hele maatschappij te maken en een concern dat in zo sterke mate in de agrarische wereld is geworteld, moet zich ervoor hoeden alleen maar agrarisch te denken.

Zo'n concern is haast letterlijk een brug tussen stad en platteland. Mr. Schuit is niet van plan om uit de school te klappen en gewaagt met de nodige discretie van de besprekingen die in de raad van commissarissen worden gevoerd. 'Onze taak is het toezicht te houden op de gang van zaken in het bedrijf. Maar vooral ook maken wij ons nuttig door de voorstellen van de directie krachtens onze eigen inzichten en ervaringen te beoordelen. Het geregelde contact tussen directie en commissarissen is uiterst belangrijk,' vindt hij. 'Je moet als commissaris natuurlijk wel beseffen, dat de directie een eigen taak heeft. De directie bestuurt de vennootschap. De commissarissen staan in eerste plaats voor het bedrijf en natuurlijk voor de aandeelhouders. Maar commissarissen zijn geen medebestuurders. Dat ligt buiten hun bevoegdheden en zou de afbakening van verantwoordelijkheden tussen directie en commissaris een onduidelijk maken.'

aandeelhouders

Het waken over de belangen van de aandeelhouders kan soms zelfs inhouden dat de commissarissen een beslissing nemen die ingaat tegen het directe belang van de aandeelhouders. Let wel het directe belang. Het kan bijvoorbeeld gebeuren, dat de aandeelhouders vinden dat er best meer dividend uitgekeerd zou kunnen worden. Maar tegelijkertijd kunnen de commissarissen van oordeel zijn, dat het onverstandig zou zijn om dat te doen. Er moet immers naar gestreefd worden dat de vennootschap zoveel mogelijk met eigen geld kan werken, omdat het aantrekken van vreemd geld verschrikkelijk duur is geworden. Dat is dus tegen het directe belang van de aandeelhouders. Zij krijgen minder uitgekeerd en er wordt meer in het bedrijf gehouden. Maar dat betekent ook dat er op die manier gezorgd wordt voor het belang van de aandeelhouders op lange termijn.

'Het gaat immers,' zegt mr. Schuit, 'om de voortzetting van het bedrijf. Dat moet ook in de toekomst gezond zijn en dat is evenzeer van importantie voor de aandeelhouders als voor ieder ander die bij het bedrijf betrokken is'.

'De C.M.C.-Melk Unie is bijzonder snel gegroeid tot een enorme maatschappij', betoogt mr. Schuit, 'met alle puzzels van dien. Puzzels die niet altijd in het zakelijke vlak liggen, maar vaak van psychologische aard zijn. De mensen die bij deze snelle groei betrokken zijn moeten immers maar zien dat zij zich snel aanpassen aan de veranderende situatie en dat gaat natuurlijk niet iedereen even vlot af.'

27 taakverdeling

Daarbij speelt uiteraard de vraag een rol hoe de taakverdeling moet zijn over de verschillende fabrieken van de vennootschap. Een groot aantal voorheen geheel zelfstandige eenheden moet worden ingepast in het patroon van het grote geheel.

'Een enorm probleem is natuurlijk ook, dat de overheid ons zo kort houdt in haar streven naar een goedkoop levensmiddelenpakket. Tevens houdt ons de vraag bezig, wat er gaat gebeuren met melk en de zuivel in de E.E.G.'. 'Je moet voortdurend waakzaam zijn, want alles verandert in onze wereld in een dusdanig tempo, dat je je niet kunt veroorloven om, al is het maar korte tijd, de dingen ontspannen hun beloop te laten. In die veranderingen moet de C.M.C. niet zomaar een druppeltje in de stroom zijn. Naar mijn opvatting moet de C.M.C.-Melk Unie als een van de leidende bedrijven metterdaad een rol spelen in de veranderingen'. En ook: 'Als je er niet bij bent, dan ga je eruit. Je moet er bovenop zitten en snel reageren. Je moet steeds op korte termijn over kunnen schakelen op een nieuwe ontwikkeling. Dat vergt veel van de slagvaardigheid van de mensen die bij het beleid betrokken zijn. Maar het betekent ook, dat je mensen nodig hebt, die de tijd hebben om na te denken over die woelige wereld en de rol die het bedrijf daarin moet spelen.'

'Het is duidelijk,' vervolgt mr. Schuit, 'dat hierdoor ook veel grotere eisen aan de directeur van een vennootschap worden gesteld dan vroeger. Voorheen kenden we toch eigenlijk alleen maar langzame veranderingen. Alles verliep langs lijnen van geleidelijkheid. In de zuivelwereld kenden we een zeer groot aantal kleine bedrijven, die stuk voor stuk het hele assortiment produceerden. Daarin is tijdenlang geen verandering gekomen. Eigenlijk is er pas de laatste tien jaren een sterke wijziging opgetreden. En nu schijnt er geen eind aan de omwentelingen te komen'. 'Zo is bij wijze van spreken de problematiek van de C.M.C.-Melk Unie thans al een stuk anders dan een jaar geleden.

Neem op het ogenblik alleen al de kwestie van de vierhonderd gulden extra. Het concern heeft vierduizend werknemers en die vierhonderd gulden kost ons dus zo al twee miljoen gulden waar je niets voor hebt. En zo komen er iedere keer nieuwe problemen bij'. De overheid houdt stevig vast aan lage prijzen voor het voedselpakket.

Dat heeft eveneens consequenties voor C.M.C.-Melk Unie. Mr. Schuit: 'We moeten voortdurend vechten met het ministerie. Soms boeken we een succesje maar het ministerie blijft zich toch vrij hard opstellen. Dat is soms misschien heel terecht, maar het is en blijft zuur als jij toevallig de rekening krijgt'. 'De prijs kan dus niet of maar weinig omhoog. Je moet het dus gaan zoeken in rationalisatie, in goedkoper werken. En dat valt tegen, omdat je bepaalde factoren, zoals de loonontwikkeling, niet in de hand hebt.'

'Ik ben niet somber gestemd ten aanzien van de toekomst,' verzekert de heer Schuit, 'maar er moet wel iets gebeuren. De prijsontwikkeling kan op deze manier niet doorgaan.' 'De C.M.C.-Melk Unie krijgt vanzelfsprekend ook te maken met de gevolgen van het plan-Mansholt. En of dat doorgaat of niet, de ontwikkeling in de melkveehouderij is toch wel van dien aard, dat het ledental van de C.M.C. kleiner zal worden bij een vrijwel gelijkblijvende melkaanvoer. Een moeilijkheid is vooral, dat in het westen het grasareaal zo terugloopt. In het dichtbevolkte westen, waar stedenbouw, industrie, wegeaanleg en recreatie steeds groter aanspraken op de beschikbare grond doen gelden, heeft een bedrijf dat op de landbouw is aangewezen wel een bijzonder harde dobber.'

We dwalen even af van de C.M.C.-Melk Unie. In de ruime kamer, waar enig antiek meubilair aanzienlijk bijdraagt tot de aangename sfeer, staat een vleugel. De deuren naar de zonnige

tuin staan open en voor het zijraam kwetteren talrijke zeer kleurige vogeltjes in een volière ('levend behang', aldus mr. Schuit) en al deze dingen wijzen op de veelzijdige belangstelling van de heer Schuit. Terwijl hij nog eens koffie inschenkt, deelt hij terloops mede vice-voorzitter te zijn van het Residentieorkest. En voorzitter van het bestuur van het Nederlands Dans-theater (een gezelschap _ dat bekend staat om zijn vooruitstrevende opvattingen aangaande de danskunst). Onlangs trad hij af als bestuurslid van de Haagse academie voor lichamelijke opvoeding; hij is oud-voorzitter van de Bond van neutrale bijzondere scholen. 'Dat,' zegt mr. Schuit, 'ben ik heel lang geweest. Ik vrees, dat ik eigenlijk te lang ben blijven zitten; er moet doorstroming zijn van jongeren naar zulke functies. Maar ik heb juist dit werk altijd heel graag gedaan.'

Een bijzondere belangstelling voor agrarische problemen of deskundigheid op zuivelgebied bezit hij niet. En hij vindt dat ook niet nodig. Niet voor een (president)-commissaris van de C.M.C.-Melk Unie, maar ook niet voor iedere directeur. 'Je moet iemand hebben die de grote problemen doorziet. En die grote problemen zijn doorgaans organisatorische problemen. Voor de technische vraagstukken kan je deskundigen aantrekken. Een directeur moet de juiste medewerkers zien te vinden.' Het woord democratisering viel ook in dit gesprek. Mr. Schuit acht democratisering in zekere mate wel gewenst. 'In het verleden,' zo merkt hij op, 'is de factor arbeid naast de factor kapitaal ondergewaardeerd in de bedrijfsleiding. Het is bijvoorbeeld volkomen verkeerd dat arbeiders opeens moeten horen dat het bedrijf waar zij werken gaat fuseren of sluiten.'

'Maar ik ben wel van mening, dat alle democratisering ten spijt, de directeur de baas moet blijven. Ik vind het onjuist als er voor elke beslissing een soort stemming door alle medewerkers van het bedrijf zou moeten worden gehouden. De directeur is de verantwoordelijke man, de man die het moet doen. En natuurlijk neemt hij de meeste beslissingen pas als hij overleg met diverse medewerkers heeft gepleegd.' 'De laatste jaren is de directeur in het algemeen toch al veel minder een autoritaire figuur dan hij in het verleden vaak was. Hij is in veel gevallen de voorzitter geworden van een vergadering van stafmensen die met elkaar de zaken bespreken. Er is thans veel meer overleg dan vroeger. En zo moet het ook. Democratisering is goed, maar het moet niet doorslaan. Dan krijg je verkeerde toestanden'.

De wevers, parkieten en dwergpapegaaien voor het zijraam laten zich weer eens nadrukkelijk horen. Dat brengt ons op de vele activiteiten die de heer Schuit naast zijn werkkring ontplooit. Dat zijn niet alleen functies in het organisatieleven, maar ook tamelijk tijdrovende bezigheden als het houden van bijen en vogels, het tuinieren en musiceren. 'Heel lang heb ik zeer behoorlijk piano gespeeld,' vertelt hij. Dat vergt uiteraard regelmatige studie en hoe vindt een druk bezet mens daar tijd voor? 'Och,' zegt mr. Schuit, 'toen ik nog op kantoor was, studeerde ik elke morgen van zeven tot acht uur, voordat ik van huis ging.' 'Hoe drukker je het hebt, hoe meer tijd je hebt', vindt mr. Schuit. 'Als je wilt, heb je overal tijd voor. Dan sta je desnoods wat vroeger op.' 'Het leven is zo veelzijdig. Er is zoveel te doen. Je moet liefhebberijen hebben, anders staar je je blind op je vak. Er is', zo besluit hij, 'zoveel dat de moeite waard is om behartigd te worden'.

Antoine Duvekater

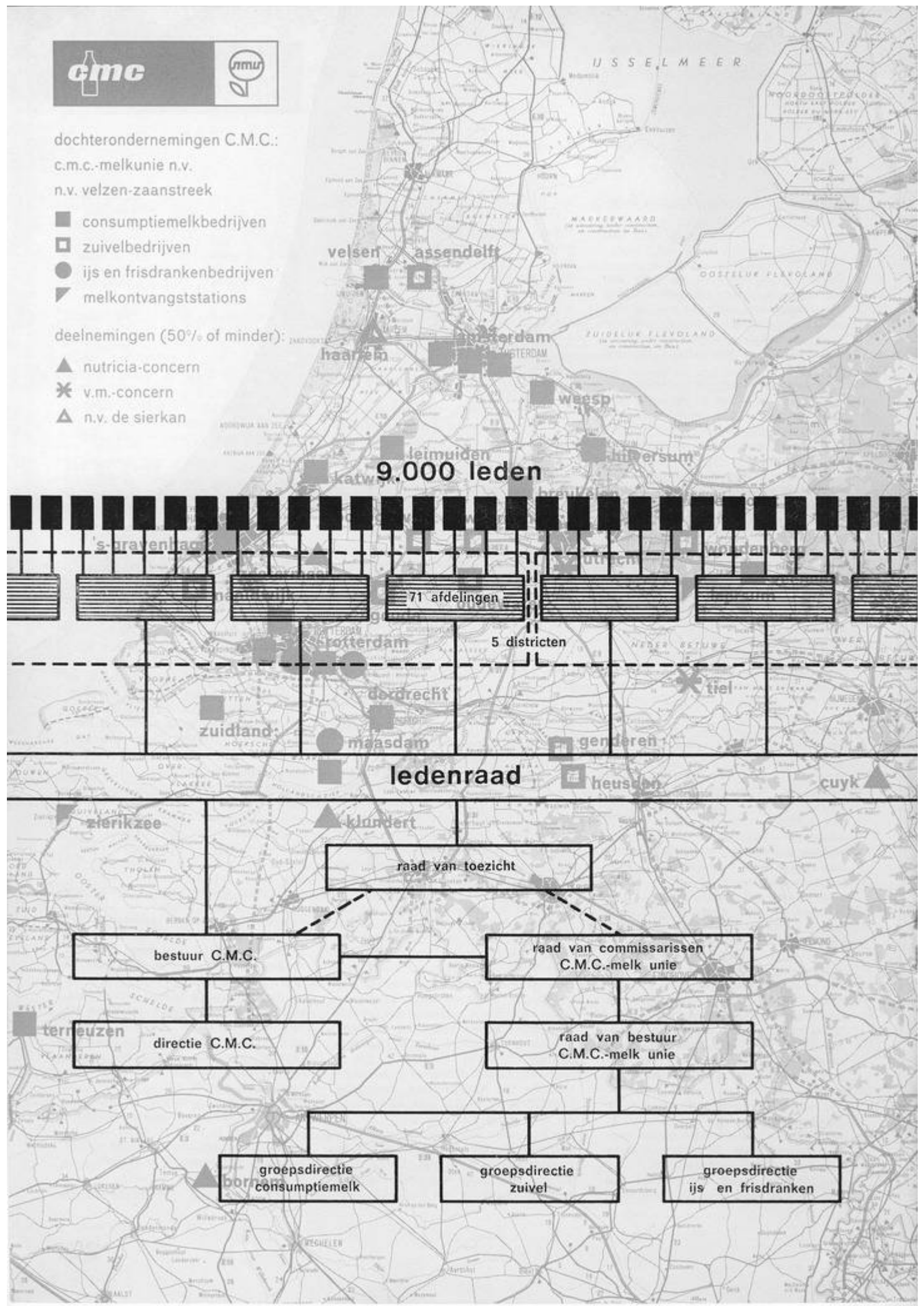


dochterondernemingen C.M.C.:
 c.m.c.-melkunie n.v.
 n.v. velzen-zaanstreek

- consumptiemelkbedrijven
- zuivelbedrijven
- ijs en frisdrankenbedrijven
- ▤ melkontvangststations

deelnemingen (50% of minder):

- ▲ nutricia-concern
- ✱ v.m.-concern
- △ n.v. de sierkan



29 C.M.C.-Melk Unie een loot aan de C.M.C.-stam

drs. C. Timmer, directeur C.M.C. Voorzitter raad van bestuur C.M.C.-Melk Unie

Misschien lijkt het wat vreemd om bij het 25-jarig bestaan van onze C.M.C., min of meer uitvoerig, haar grootste dochter, de C.M.C.-Melk Unie ten tonele te voeren. Toch is het dat niet. Te meer niet, wanneer je je realiseert, dat de C.M.C. beslist niet onschuldig is aan het bestaan van deze dochteronderneming. En bovendien, de C.M.C. heeft haar inmiddels ook heel wat toevertrouwd.

C.M.C.-Melk Unie begon haar leven in het begin van de zestiger jaren onder de naam N.V. Nederlandse Melk Unie N.M.U. Het begin, een samengaan van de ondernemingen Sierkan Den Haag, G.M.I. Gouda en Oud- en Nieuw-Holland te Bodegraven en Woerden, was naar de huidige maatstaven (let wel, we leven nog geen tien jaar verder!) bescheiden, maar de naam van deze nieuwe melk- en zuivelboreling, 'Nederlandse Melk Unie', hield als het ware een program in. De initiatiefnemers, de heer B. van der Heide en de toenmalige directeur van de Haagse Sierkan, ir. R. A.



drs. C. Timmer

de Boer, hebben dat vanaf het begin zo gezien. De ontwikkeling verliep bijna stormachtig. Vrij snel groeide de juist opgerichte N.M.U. door fusie met de toenmalige V.G.M. te Hilversum en O.V.V. MOBA te Amsterdam en Baambrugge; de Holland te Amsterdam en Leimuiden volgden spoedig daarna.

Het samengaan met het Sterovita-concern in 1964 betekende in één klap een verdubbeling van de toen bereikte omvang; de fusie met de V.Z.-R.M.L-groep, eveneens met een aantal belangrijke bedrijven, deed er in 1965 nog eens zo'n schep boven op. Daarna volgde een aantal kleinere, maar allerm minst onbelangrijke ondernemingen als D.M.I. te Dordrecht, De Vooruitgang te Woudenberg, Vemiez te Veenendaal, Kooij te Leersum, Quak te Zuidland, De Hoop te Katwijk en 't Land van Heusden en Altena te Genderen. Maar midden in deze, volgens tijdsvolgorde geschreven rij, vond in 1969 de fusie plaats tussen de N.M.U., de Centrale Melk Maatschappij te Rotterdam (met de Combinatie en Vooruitgangbedrijven als dochters), Melkcentrale Gouda en Amersfortia, waardoor opnieuw een sterke schaalvergroting plaatsvond. Een schaalvergroting die tevens een nieuwe periode inluidde, die van C.M.C.-Melk Unie N.V., als 100% dochter van de C.M.C. Tot 1968 waren namelijk zowel N.M.U. als C.M.M. slechts ten dele eigendom van de C.M.C.

De ontwikkeling is hier in grote lijnen - en dus niet geheel volledig - snel weergegeven. Maar er blijkt nog niet uit, welke 'filosofie' achter deze schaalvergroting school en nog veel minder met welke problemen zij gepaard ging. Er blijkt wèl uit, dat het tempo van deze schaalvergroting enorm hoog was, hoger dan zelfs een met enorme dadendrang bezield Van der Heide verwacht had. Zijn plannen en schema's werden telkens opnieuw door de feiten, die zich meestal zelf aandienden, achterhaald. De in 1961 gecreëerde, toen nog half-dochter, bleek een grote aantrekkingskracht te bezitten.

filosofie

Over de achterliggende filosofie bij de C.M.C. en de andere initiatiefnemers is reeds veel geschreven en gezegd. Hij kan als volgt samengevat worden: 'De veranderende markten, zowel nationaal als internationaal, vereisen voor de levensmiddelenindustrie in het algemeen, en daarbinnen voor de zuivelindustrie in het bijzonder, een aanpak die slechts bij voldoende omvang der marktpartijen mogelijk is'. De afnemer-consument verlangt immers een steeds groter, gevarieerder en beter verpakt voedingsmiddelenassortiment, daartoe in staat gesteld door de toenemende welvaart. De distribuerende handel, de van de fabrikant kopende marktpartij, wordt groter in omvang (groot-winkelbedrijf). of verenigt zich in inkooporganisaties; de concurrerende marktpartijen zijn door hun groeiende omvang vaak tot grote commerciële prestaties in staat. Alleen al het woord t.v.-reclame geeft een aanduiding van een zekere omvang die een verkoper moet bezitten om op deze markt tussen al de standwerkers met vele kunstgrepen, niet weggedrukt te worden naar een verloren hoek waar hoogstens nog een paar verwaalden voorbijkomen.

Naast de veranderende markten - en in nauwe wisselwerking daarmee - is die schaalvergroting een noodzaak als gevolg van de ontwikkeling der techniek. Die maakt immers in steeds toenemende mate een vergroting der arbeidsproductiviteit mogelijk, wanneer de ondernemingen daarvoor voldoende groot zijn. Automatisering en massaproductie zijn slechts mogelijk wanneer de onderneming die haar toepast zelf van voldoende omvang is.

Tenslotte een derde factor in deze, hier beslist niet als volledige opsomming bedoelde rij. Het leiden van een onderneming vereist in toenemende mate gespecialiseerde kennis: commerciële kennis, technische kennis, besturingskennis, economische kennis, kennis van voedingsmiddelen enz. Kortom, te veel om op te sommen. Te veel kennis ook om er in een kleine onderneming in voldoende mate over te kunnen beschikken in de strijd om de consumentengulden. Tenzij die kleine onderneming zich op een eigen terrein weet te specialiseren.

Deze en andere factoren, die voor een schaalvergroting binnen de levensmiddelenindustrie pleitten, gelden in het begin van de zeventiger jaren nog precies op dezelfde manier. Het is dan ook zaak voor de melk- en zuivelsector, zich af te vragen of het verantwoord is, de commerciële krachten niet alleen te versnipperen, maar zelfs tegen elkaar in te zetten. Of het verantwoord is, de toch al niet overweldigende hoeveelheid kennis en research waarover we beschikken, op een versplinterde manier te gebruiken. Of het verantwoord is, de beperkte financiële middelen waarover die sector beschikt, aan te wenden voor productie-eenheden die eigenlijk al te klein zijn in de tijd waarin ze gebouwd worden; laat staan voor de niet al te ver verwijderde toekomst met zijn kapitaal verslindende automatiseringsnoodzaak.

menselijke aspecten

Hiermee zou de indruk gewekt kunnen zijn, dat het tot stand brengen van fusies een doodeenvoudige aangelegenheid is.

- 30 Maar dat is het allerminst. Ook de nog betrekkelijk korte geschiedenis van N.M.U. en van C.M.C.-Melk Unie bewijst dat. Het leiden van een kleine of middelgrote onderneming is iets anders dan het leiden van een betrekkelijk grote onderneming. De problematiek van een 'rustig' lopende onderneming is een andere dan de problematiek van het samenvoegen tot een nieuw geheel van tot op een bepaald moment zelfstandige, zelfs met elkaar concurrerende ondernemingen. Het is niet moeilijk, een groot aantal voorbeelden op te sommen. Ik wil slechts bij één aspect stilstaan: het menselijke. In C.M.C.-Melk Unie hebben vele duizenden mensen elkaar ontmoet, die van hoog tot laag zich de vraag gesteld hebben: hoe gaat het nu, na deze of gene fusie, verder met mij, met ons? Het is begrijpelijk, dat een werknemer in een con-

sumptiemelkfabriek zich afvraagt of na een fusie 'zijn' bedrijf, na kortere of langere tijd, gesloten zal worden, als hij ziet dat dat met verscheidene andere bedrijven gebeurd is en dat hij zich zorgen maakt over zijn toekomst. Het is begrijpelijk, dat een directeur, die gewend was aan een bepaalde stijl van leiding geven, moeite heeft met het werken in teamverband in een concern. Het is begrijpelijk dat commerciële mensen, die elkaar gisteren nog probeerden de loef af te steken, morgen nog geen vrienden zijn die in ploegverband samen optrekken. Een organisatie in ontwikkeling, zeker wanneer zij op deze wijze opgebouwd wordt, heeft met tal van menselijke problemen te kampen. Het denken is lang niet altijd voldoende gelijk gericht; ook al streeft men hetzelfde doel na. N.M.U. en C.M.C.-Melk Unie is deze problematiek beslist niet voorbijgegaan. De talrijke, elkaar snel opvolgende fusies gaven spanningen, veroorzaakten ook menselijk leed. En die brachten óók met zich mee, dat lang niet altijd direct de in aanleg aanwezig zijnde fusie-voordelen snel naar voren gebracht konden worden. Soms door gebrek aan mankracht en middelen, maar óók door het niet voldoende op elkaar ingespeeld zijn van de mensen. Er is daarmee niets nieuws onder de zon.

grote veranderingen

Binnen de ondernemingen voltrokken zich de laatste tientallen jaren veranderingen. De verhouding werkgever-werknemer wijzigt zich via inspraak en medezeggenschap. We zijn er ons van bewust, dat goede wil nog geen oplossing inhoudt voor bestaande onvolkomenheden. Óók niet in de werksfeer binnen een onderneming. We menen echter wel, dat de maatschappelijke ontwikkeling véél te maken heeft met de verhoudingen binnen een onderneming. We zullen moeten overleggen en bestuderen hoe wij in onze situatie tot bevredigende en gezonde interne verhoudingen komen tussen eigenaars-veehouders en werknemers en tussen leiding en uitvoering.

hoe verder?

Een gerechtvaardigde vraag, nu bij 25 jaar C.M.C. is, of er voor ons aanleiding is om te stellen: we zijn er, om tevreden te zijn. Ik geloof van niet. Allereerst al niet omdat je er in een onderneming nooit bent. Er kan altijd opnieuw aan de kwaliteit verbeterd, geschaafd, op de kosten bezuinigd en meer en beter verkocht worden. Maar los daarvan ook niet, omdat C.M.C.-Melk Unie nog te jong is om alle problemen te boven te zijn. Er moet nog volop gereorganiseerd, gestudeerd, geïnvesteerd en nog veel meer gedaan worden. Ik prijs me gelukkig te kunnen zeggen, dat er veel gebeurt. Het enthousiasme in de onderneming neemt toe; de plannen komen op de tafel, de vruchten beginnen zichtbaar te worden. Er is in de afgelopen 10 jaar reeds ontzettend veel werk verzet. Men hoeft alleen maar te bedenken, dat er elk jaar 2 à 3 fabrieken gesloten werden, waardoor de produktie rationeler kon plaatsvinden.

Nieuwe artikelen zijn op de markt gebracht. Het zijn dingen om dankbaar voor te zijn. We moeten echter in alle nuchterheid constateren dat er nog veel moet gebeuren!

De onderneming, C.M.C.-Melk Unie, staat immers niet alléén op de markt. Er zijn ook andere zuivel- en levensmiddelenondernemingen, met een coöperatieve of een naamloze vennootschaps rechtsvorm, die binnen de Nederlandse markt dezelfde ontwikkeling meemaakten of meemaken. De ontwikkeling is nog niet aan het einde. Wel is het tempo nu bijna adembenevend hoog. Waar gaat dit alles naar toe? Welnu, er zullen ongetwijfeld nóg grotere samenwerkingsvormen komen, samenwerkingsvormen tussen de reeds bestaande en nog komende regionale coöperatieve zuivelondernemingen in Nederland; samenwerkingsvormen ook tussen de coöperatieve zuivelondernemingen en andere coöperatieve ondernemingen uit de 'agribusiness'-hoek. Waarom zou er in de n.v.-vorm wél brood zitten in het tegelijk verhandelen van levensmiddelen en veevoeder en in de coöperatieve sector niet? De voortgang van techniek en wetenschap, van marktvormen en concurrentieverhoudingen, zullen de 'agribusiness' in toene-

mende mate bijeenbrengen. Overschrijdingen van nationale grenzen zullen daarbij ongetwijfeld plaatsvinden. Nieuwe samenwerkingsvormen met ondernemingen waarvan de eigenaars primair geïnteresseerd zijn in rendement op geïnvesteerd vermogen (in plaats van in prijzen voor de als lid aangevoerde of afgenomen artikelen) zullen boven de horizon komen. De C.M.C. (en dus de C.M.C.-Melk Unie) heeft in haar 25-jarig bestaan steeds voor nieuwe ontwikkelingen opengestaan. Zij staat dat nog. Zij zal trachten mee te doen en te stimuleren daar waar zij dat in het belang van haar eigen leden/aandeelhouders en in dat van de grotere groep nederlandse boeren, aanbevelenswaardig acht.

Tenslotte nog één kant van de zaak: de belangrijkste. Die hele onderneming is opgezet om de veehouder méér inkomenszekerheid te verschaffen en, indien mogelijk, dat inkomen te vergroten. Dat was de doelstelling van de oprichters 25 jaar geleden. Dat is de doelstelling van de huidige C.M.C.-ers. Met die doelstelling voor ogen is er steeds aan de onderneming gewerkt en wordt er tot en met vandaag aan gewerkt. In een kwart eeuw is, zeker in het begin, zowel qua mankracht als qua financiën met bescheiden middelen veel door veehouder tot stand gebracht. Zij hebben in de plannen, in de werkwijze moeten geloven. Zij hebben hun financiën er in gestoken, zij hebben ook, telkens weer opnieuw, hun vertrouwen geschonken aan hun voormannen-bestuursleden, die met assistentie van een directie en een aantal toegewijde medewerkers, de weg zijn opgegaan van het creëren van een onderneming. Aan deze leden komt allereerst de hulde toe van de resultaten van 25 jaar C.M.C.; óók in datgene, wat in de onderneming C.M.C.- Melk Unie is tot stand gebracht!



C. Timmer
directeur C.M.C.
voorzitter raad van bestuur C.M.C.-Melk Unie

31 Ontwikkelingsaspecten van de consumptiemelkafzet

prof. dr. J. F. Haccoü, hoogleraar in de bedrijfshuishoudkunde aan de universiteit van Amsterdam.

De tijd waarin de melkwinkel kon worden herkend aan de stenen kip, de clivia (of was het een fuchsia?) en veel stof in de etalage alsmede een afwezigheid van klanten in de zaak, ligt reeds ver achter ons. De moderne melkwinkel is geworden tot een buurtzaak waarin een geselecteerd pakket levensmiddelen wordt verkocht; een pakket dat, als het goed is, in zijn beperktheid, zoals nog zal blijken, aan zeer speciale kenmerken beantwoordt. Er zijn in de loop der laatste vijftig jaar grote veranderingen opgetreden, niet alleen in de productie, maar evenzeer in distributie en verbruik van melk. De tijd dat de boeren 's ochtends nog met paard en wagen hun verse melk naar de stad brachten en deze meestal aan de handel, soms ook rechtstreeks aan de consument afleverden, behoort tot een ver verleden. De melk wordt thans gepasteuriseerd of gesteriliseerd en, al dan niet van vitamines voorzien, in meer houdbare vorm aan de verbruikende huishouding afgeleverd. Door de betere houdbaarheid van het produkt en de gewijzigde organisatie van de voortbrenging heeft de grossierderij hier te lande haar functie verloren: de melk gaat van de koe overwegend naar de fabriek en vandaar via de detaillist naar de consument.



prof. dr. J. K. Haccoü

Het melkverbruik is na de laatste oorlog geleidelijk geringer geworden, zowel in hoeveelheid als in aandeel in de totale consumptieve bestedingen. Het eerste moge met een enkel cijfer van het verbruik van consumptiemelk en -melkprodukten in kg per hoofd van de bevolking worden geïllustreerd¹⁾: Door de sterke bevolkingsaanwas is sedert 1950 het totale verbruik van melk en melkprodukten inclusief gecondenseerde melk slechts weinig gedaald: in duizenden tonnen van 2174 tot 2132 in 1969 ²⁾. Er zijn echter belangrijke wijzigingen opgetreden in het melkpakket.

1

	1936/38	1950	1960	1969
volle en gestandaardiseerde melk inclusief daaruit bereide consumptiemelkprodukten	146,-	197,3	163,-	135,3
karne- en ondermelk, inclusief daaruit bereide consumptiemelkprodukten	19,-	16,-	14,6	17,8
consumptieroom	0,7	0,8	1,4	1,8
koffiemelk	?	?	?	9,3

2

	1957		1963		1969	
	totaal in 1000 tonnen	per hoofd der bevolking in kg	totaal in 1000 tonnen	per hoofd der bevolking in kg	totaal in 1000 tonnen	per hoofd der bevolking in kg
yoghurt uit gestandaardiseerde melk	88	8,-	137	11,5	157	12,2
yoghurt uit volle melk	5	-4	1	-1	2	-2
yoghurt uit ondermelk (inclusief pap)	1	-1	3	-3	20	1,5
pap uit gestandaardiseerde melk	48	4,4	20	1,7	17	1,3
vla uit gestandaardiseerde melk			61	5,1	123	9,6
pap uit karnemelk	82	7,4	52	4,4	33	2,5
chocolademelk uit gestandaardiseerde melk	17	1,6	24	2,4	28	2,2
chocolademelk uit ondermelk	1	-1	3	-2	28	2,2
speciale melkprodukten	18	1,6	27	2,3	49	3,8
room	14	1,2	19	1,6	23	1,8
gecondenseerde melk	50	4,5	115	9,6	138	10,7
waarvan koffiemelk	?	?	(103)	(8,6)	(120)	(9,3)
	324	29,3	462	38,8	618	48,-

Daarbij wordt niet zozeer bedoeld op de pasteurisatie en sterilisatie van de melk als vormen van veredeling, doch veeleer op andere veranderingen in de consumptie, welke ook voor de toekomst indicaties inhouden met betrekking tot de verbruiksgewoonten. Twee verschijnselen vallen dan vooral op. In de eerste plaats, dat de losse gepasteuriseerde melk in zeer belangrijke mate haar plaats heeft verloren: van 704.000 ton tegen 609.000 ton verpakte gepasteuriseerde en gesteriliseerde melk in 1957 is haar hoeveelheid gedaald tot 104.000 ton tegen 978.000 ton verpakte melk in 1969; de verpakte melk heeft dus slechts gedeeltelijk het verlies kunnen opvangen'). In de tweede plaats valt op dat de melkprodukten zeer belangrijk aan plaats hebben gewonnen, zoals het volgende overzicht laat zien 2):

Het toenemend verbruik aan melkprodukten, room en gecondenseerde melk (koffiemelk) heeft sedert 1957 dus het nettoverlies aan totale hoeveelheid losse melk (231.000 ton) ruimschoots opgevangen en met de vermeerdering van karnemelk en ondermelk (tezamen 49.000 ton) ook de verliezen aan boerenmelk en volle fabrieksmelk vrijwel geheel gecompenseerd. Bij weging volgens het pure gewicht is de door de finale consument genuttigde 'melkplas' van 1957 tot 1969 vrijwel gelijk gebleven; dit is het gevolg van het groter aantal consumenten, want per hoofd van de bevolking is een daling opgetreden. Uit de cijfers blijkt, dat de daling van het verbruik van gestandaardiseerde, boeren- en volle fabrieksmelk van 155,3 kg in 1957 tot 106,1 kg in 1969, dus met 49,2 kg, voor 2,4 kg door karneen ondermelk en voor 18,7 door melkprodukten, gecondenseerde melk en room wordt opgevangen (2). In de totale consumptieve bestedingen van gezinshuishoudingen daalt het aandeel van melk en melkprodukten inclusief room en speciale melkprodukten van 4,5% in 1957 tot 3,9% in 1965 (3).

invloeden op verbruik

In deze gehele ontwikkeling van het verbruik treedt een aantal, gedeeltelijk elkaar tegenwerkende, krachten op. Zo staat tegenover een lage negatieve prijselasticiteit b.v., althans tot een zeker inkomensniveau, een geringe positieve inkomenselasticiteit.

- 32 Belangrijker dan deze evenwel is de wijziging in de levens- en daardoor ook in de verbruiksgewoonten. Deze is in grote mate verantwoordelijk voor de vervanging van de losse melk door de melkprodukten, room en koffiemelk, waardoor ook het verlies in de consumptie per hoofd - verlies door morsen, bederf en koken - gedeeltelijk kan worden verklaard; deze vervanging is een logisch gevolg van de vergroting onzer welvaart en de mede daaruit voortvloeiende wens naar geprefabriceerde produkten. Een andere factor welke van invloed is geweest, is de betekenis van de televisie in het leven van alledag. De frisdrank, welke minder het gevoel van 'gevuuldheid' geeft dan koffie en melk en bovendien geen bereiding vergt, heeft zijn opmars, ook ten koste van de melk, vermoedelijk in niet onbelangrijke mate aan de t.v. te danken. Noemen wij in dit kader ook de minder zware fysieke arbeid welke de mens thans in vergelijking met vroeger heeft te verrichten, en de wens naar slankheid, welke meer in het algemeen van invloed zijn geweest op het voedselpakket, dan zijn de belangrijkste oorzaken voor de vermindering van het gemiddeld verbruik per hoofd van de bevolking de revue gepasseerd.

Dan is daarmee echter tevens een aantal factoren in het beeld gebracht welke ook voor de toekomst van grote betekenis moeten worden geacht. De plaats van de melk en melkprodukten in het toekomstige voedselpakket hangt nl. in sterke mate af van wat op deze terreinen kan geschieden. Ongetwijfeld zal een verder bevolkingsaccres een kracht tot vergroting van het totale verbruik vormen. Evenmin echter is het aan twijfel onderhevig dat de economisch alleszins gemotiveerde doelstelling de mens als arbeider de voordelen van de produktiviteitsstijging in de voortbrenging te doen geworden - onverschillig of deze wordt genomen uitsluitend in de vorm van loonstijging of gedeeltelijk ook in die van een verkorte ar-

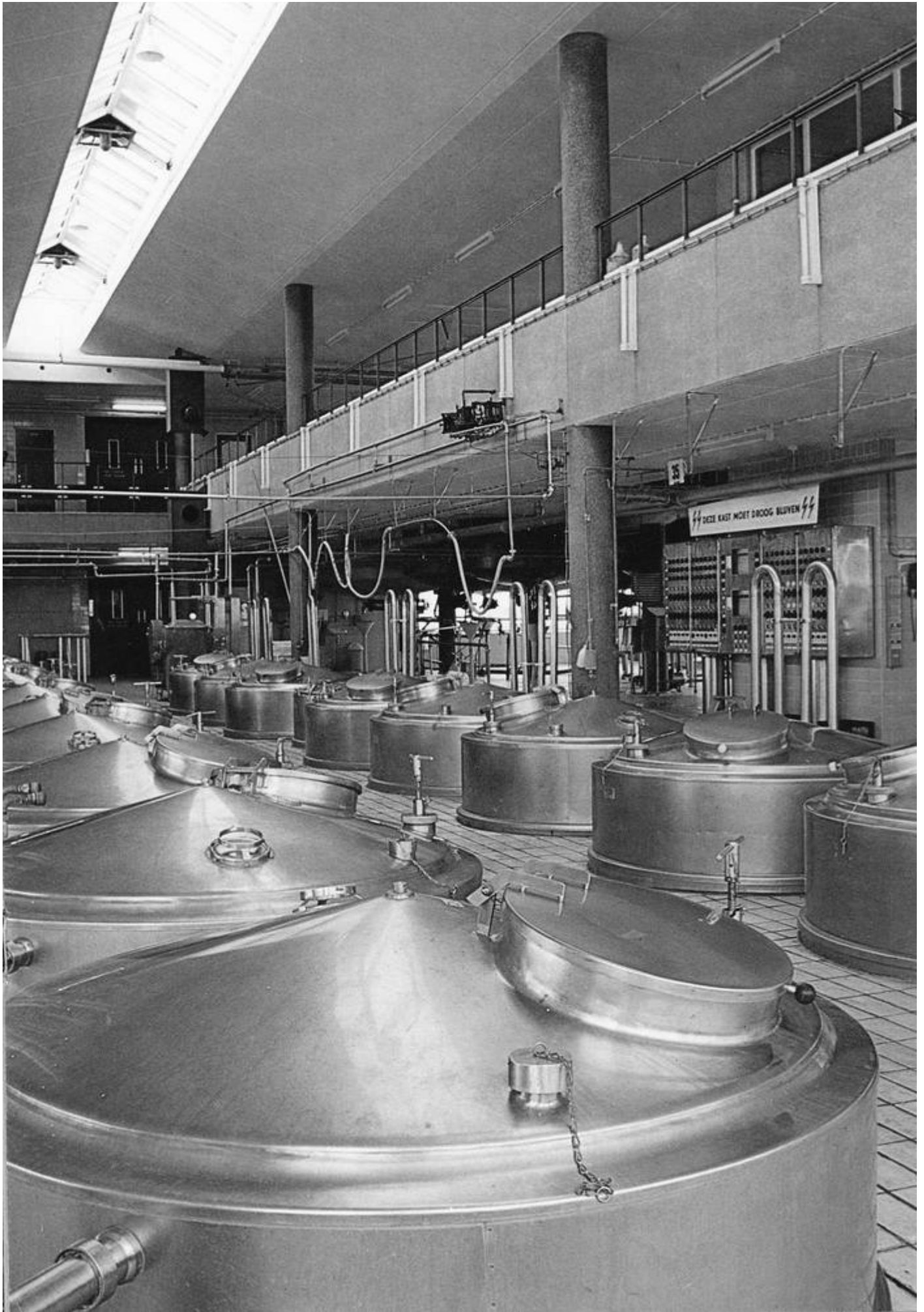
beidstijd - zal leiden tot hogere kosten voor de factor arbeid in die gevallen waarin de stijging der arbeidskosten niet wordt tenietgedaan door een evenredige vermindering van de hoeveelheid arbeid per eenheid produkt.

Evenals in het verleden zal in de toekomst de kracht van de melk als consumptie-artikel zijn gelegen in de voedingswaarde en voor velen de smaak; de zwakte ligt in het gewicht en volume van het artikel en de omstandigheid dat de consument sterker dan bij andere artikelen een gevoel van 'meer gevuld te zijn' krijgt. Hoe men de ontwikkeling van het verbruik van melk ook beziet, men kan niet anders constateren dan dat de melk zich, zeker ten opzichte van de vooroorlogse toestand, tot nu toe behoorlijk heeft gehandhaafd. Echter, de steeds groter wordende strijd van een steeds grotere hoeveelheid spijzen en dranken om de gulden van de huishoudbeurs van de consument zal het in de toekomst nog noodzakelijker maken grote aandacht aan de vraagstukken van marketing te besteden.

Goede marketing, in goed Nederlands de actieve afzetpolitiek, omvat dan een aantal terreinen, waarvan in dit bestek de belangrijkste zijn: de vernieuwing van het produkt, zijn kwaliteit, de wijzen van verkoopbevordering en distributie, daaronder mede begrepen de reclame en het dienstbetoon. Op het gebied van de vernieuwing van het produkt zijn goede vondsten gedaan. Dan wordt niet alleen gedacht aan het vergroten van de houdbaarheid van het produkt, maar meer nog aan het introduceren van nieuwe produkten: een enquête door N.V. Makrotest onder aanstaande moeders heeft onlangs uitgewezen dat 79% van hen eens of meer keren per week via en 70% yoghurt gebruikt (4); het gemiddelde verbruik per hoofd van de bevolking in 1969 van bijna 14 kg yoghurt, 9,6 kg vla, 3,8 kg pap, 4,7 kg chocolademelk en 9,3 kg koffiemelk, is een duidelijke indicatie van wat op dit gebied kan worden bereikt.

In de verpakking wordt voortdurend gezocht naar vervanging van de fles door lichtere materialen; een groot deel van de huisvrouwen staat hiertegenover nog afwijzend (5), hoewel het gewicht dan belangrijk lager wordt, maar het artikel toch nog zwaar blijft. Handhaving van de kwaliteit is van de vernieuwing een wezenlijk complement en dan niet alleen in de fabricage doch ook bij de distributie door de detaillist: het produkt moet goed zijn en, met behulp van de koelkast in het huishouden goed blijven totdat het wordt genuttigd; het lijkt een welhaast overbodige opmerking, doch de ervaring leert dat het goed is er nogmaals nadrukkelijk op te wijzen: geen te oude melk geen karnemelk welke gemanipuleerd is. Men kan echte in deze wereld wat de produktvernieuwing aangaat niet volstaan met terug te zien op het verleden, men zal moeten voortgaan met nieuwe produkten te zoeken en op de juiste wijze te introduceren. Het eerste is zeker niet eenvoudig en, mede gegeven de mislukkingen, een kostbare zaak; desondanks is het voor het handhaven van het melkverbruik in de toekomst niet minder essentieel.

Wat de verkoopbevordering en de distributie betreft, deze elementen zijn zeer belangrijk voor het toekomstige verbruik. Nu de reclame een feller wapen in de concurrentiestrijd is geworden en waarschijnlijk vooralsnog zal blijven, zal men in de melk, gedachtig ook aan de in het verleden met succes gevoerde campagnes, op nieuwe activiteiten attent moeten zijn. Een aspect van het artikel, nl. de omstandigheid dat het grotendeels gaat om melk waarbij de gebruiker meer aan het artikel dan aan de fabriek denkt, wijst voor deze melk in de richting van de collectieve campagne; voor melkprodukten komt het accent eerder op het merk, hoewel de associatie van de consument van produkt en merk veelal nog gering is.



Voor alle categorieën artikelen is echter, blijkens de ervaring de distributie van zeer groot belang en dit in meer dan één opzicht. In de eerste plaats blijkt de consument in het al algemeen voor melk in zeer sterke mate, voor melkprodukten minder, maar desondanks nog in grote mate prijs te stellen op de bezorging (6); in deze bezorging bestaan in de praktijk nuanceringen van aan de deur tot afhalen aan de wagen. Een overwegende meerderheid van consumenten wil het artikel niet of slechts ongaarne in de winkel halen en er zijn duidelijke aanwijzingen - evenals in de Verenigde Staten - dat het verbruik lager wordt wanneer de melk en melkprodukten in de winkel moeten worden gehaald (7).

In de tweede plaats zal daarbij van het grootste belang zijn dat de detaillist de artikelen werkelijk pousseert en een derde belangrijke factor is dat de distributie inderdaad ook met ander dienstbetoon plaats heeft in het recente verleden is het aantal distributiepunten voor melk belangrijk vergroot en in veel gevallen werd voor het halen in de winkel dan een reductie op de prijs gegeven. Of daarmee het melkverbruik is bevorderd, moge thans in het midden worden gelaten; wel kan worden vastgesteld dat het bestaan voor de melkboer er mede daardoor niet eenvoudiger op is geworden.

de melkdetaillist

Deze detaillist heeft echter tijdig de wegen gevonden om aan de moeilijkheden het hoofd te bieden. Hierbij wordt niet zozeer bedoeld op de sanering in de melkhandel, welke, op zichzelf logisch, niet altijd even gelukkig is uitgevoerd en zeker ook niet de afdoende oplossing kon brengen. De melkboer is echter, daar waar melk en zuivel alleen hem geen voldoende perspectieven boden, overgegaan tot het verbreden van het assortiment, zowel in de bezorging als in de winkel. Daarbij zijn de melk en de melkprodukten een zeer essentieel element in de bedrijfsvoering gebleven en dit zal o.i. in de toekomst eveneens het geval zijn: ook bij een uitgebreid assortiment vormen bij het bezorgen melk en melkprodukten de introductie voor het contact met de consumenten.

- 34 Nog sterker is de verbreding van het assortiment opgetreden in de vroegere melkwinkel. Deze kan zich, mits gekoppeld aan een of meer bezorgwijken, als buurtwinkel handhaven wanneer het assortiment niet dat is van een algemene levensmiddelenwinkel, doch wordt afgestemd op de specifieke kenmerken van het assortiment der bezorging, zij het dan met enige grotere breedte en diepte; de winkel toch wordt in feite een verlengstuk van de bezorging, hetgeen tevens betekent dat de aangewezen vestigingsplaats de woonbuurt der consumenten - in een enkel geval een goedkope plaats in concentraties van economische activiteiten in de grote steden, eveneens als verlengstuk van de bezorging - is.

Zijn bij de bezorging melk en melkprodukten niet de enige artikelen, doch in feite de basis voor het contact met de consumenten, in het assortiment passen dan artikelen welke: een hoog gewicht hebben (frisdranken, bier), zeer kwetsbaar zijn (eieren), regelmatig nodig zijn en naar de mening van de huisvrouw even goed of zelfs beter bij de melkboer kunnen worden gekocht (zuivelprodukten, margarine, suiker, koffie bv.), onverwacht nodig of gewenst zijn door komend bezoek of de weersomstandigheden (vleeswaren, rookworst) of bij het boodschappen doen zijn vergeten; men koopt deze bij de aan de deur komende melkboer of in de nabij gelegen winkel.

In de winkel, doch ook in de bezorging - en dan niet alleen in de rijdende winkel - passen tenslotte ook, mits op de juiste wijze onder de aandacht gebracht, de artikelen welke als een impulsieve reactie op het zien worden gekocht. Er is aldus een assortiment ontstaan, waarin zelfs rechtstreeks met de melk concurrerende artikelen zijn opgenomen, doch waarin de melk en de

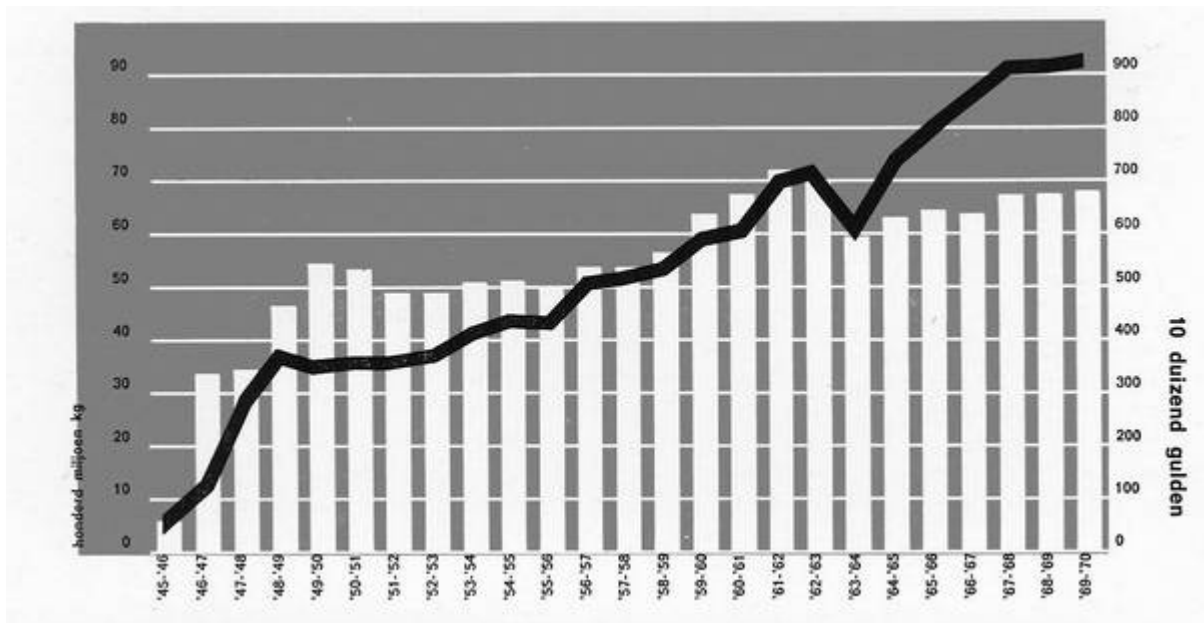
melkprodukten een zeer essentiële plaats blijven innemen. Zij zijn, vooralsnog ook in de toekomst, noodzakelijk omdat zij de motivering van beide zijden - detaillist en consument - voor het veelvuldige contact vormen, ook al blijkt een groter gedeelte der huisvrouwen met een lagere frequentie van bezoek tevreden te zijn, mits zij maar weten dat de melkboer ook op andere dagen op ongeveer vaste tijden voorbijkomt, resp. aan zijn aanwezigheid met bel of toeter bekendheid geeft. De lagere frequentie van bezoek zal in de toekomst nog sterker nodig zijn, wil de melkboer een ook dan door hem voldoende geacht inkomen kunnen verdienen.

Zoëven werd reeds de 'rijdende winkel' genoemd. Deze is de laatste jaren snel opgekomen als middel om in zelfbediening de huisvrouw zelf uit een ruimer assortiment te laten kiezen. Er zijn er thans reeds een kleine duizend op de weg en de bedrijfsresultaten blijken zeer bevredigend te zijn. Dit middel tot distributie kan, indien het inderdaad overwegend tot zelfbediening leidt, eigen eisen stellen aan de verpakking van melk en melkprodukten in die zin dat deze sterk blikvangend zal moeten zijn, terwijl de melkboer, wil hij zijn basisprodukten trouw blijven, bijzondere aandacht aan hun plaatsing zal moeten geven.

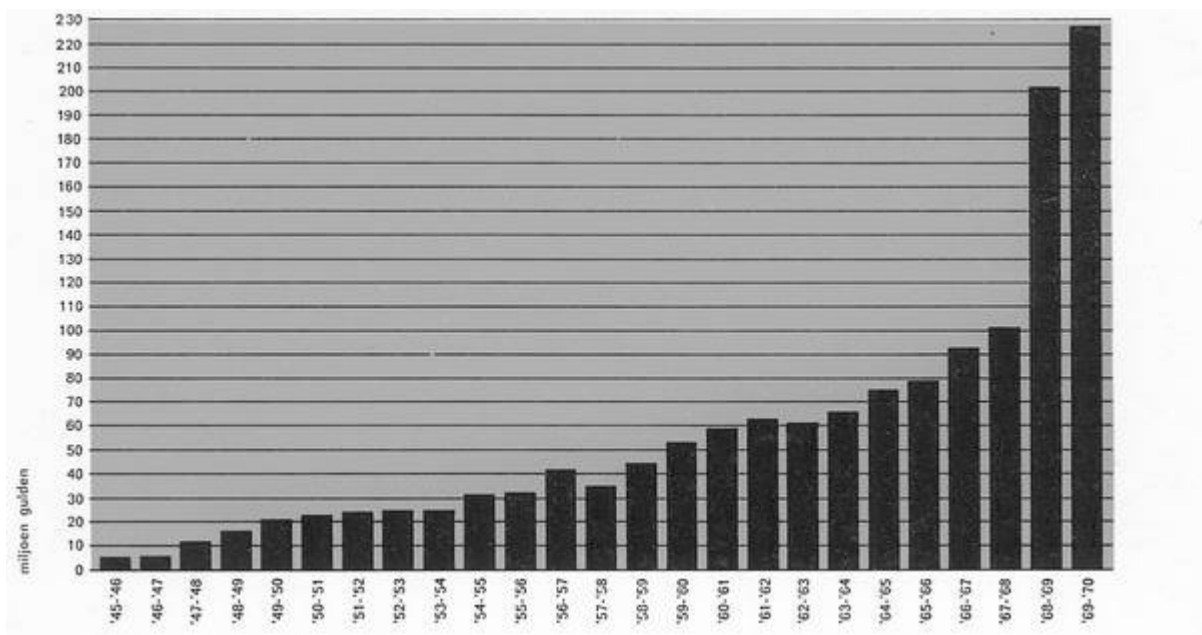
In het land van melk en honing heeft de honing het grotendeels moeten laten afweten, maar de melk heeft zich behoorlijk kunnen handhaven. Voor de toekomst zal dit alleen zo blijven mits alle betrokkenen zich inspannen om de afzetpolitiek voor de melk en de produkten ervan zeer actief te bedrijven.

Prof. Dr. J. F. Haccou.

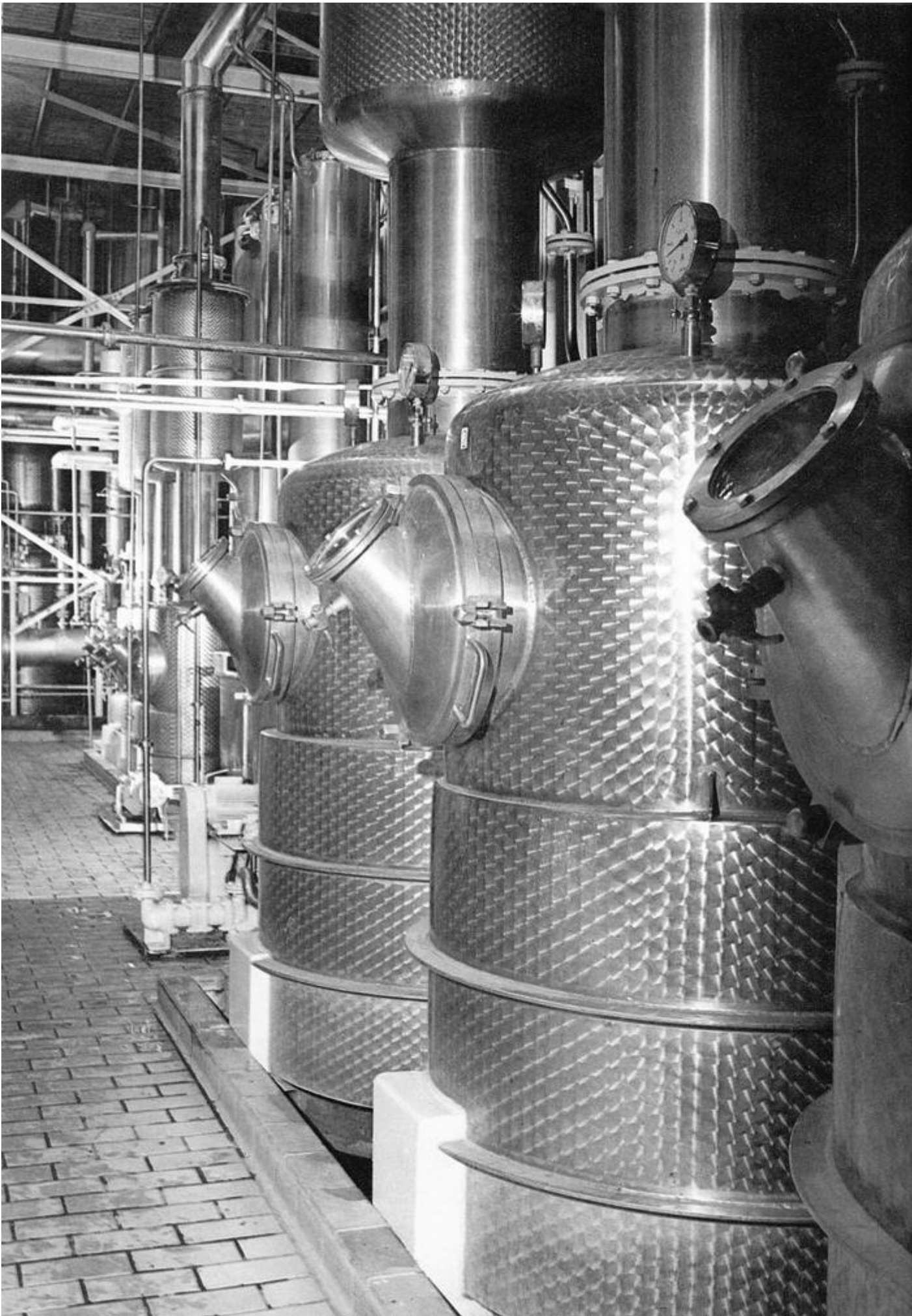
- 1) cijfers 1936/38 ontleend aan Europese Economische Commissie. De organisatie van de consumptiemelkmarkt in de lid-staten van de Europese Economische Gemeenschap (verzameling studies Serie Landbouw no. 20), 1965, blz. 31; die voor 1950, 1960 en 1969 aan de Statistische jaaroverzichten van het Produktschap voor Zuivel.
- 2) zie Statistische jaaroverzichten van het Produktschap voor Zuivel.
- 3) zie Stichting voor economisch onderzoek der Universiteit van Amsterdam. De melkbezorging in heden en toekomst, 1967, deel 1, blz. 42 (uitgave van het Bedrijfschap Detailhandel in Melk- en Melk- en Zuivelprodukten).
- 4) geciteerd in Felicitas Nieuwsbrief no. 6 van september 1970 (ontleend aan Documentatie Bulletin van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel, no. 65 dd. 15 september 1970, blz. 1).
- 5) zie bron no. 3, blz. 69 vlgg.
- 6) zie bron no. 3, blz. 150 vlgg.
- 7) zie bron no. 3, blz. 48; voor Amerika: W. H. Kruidenink, Tussen Atlantic en Pacific, 1966, blz. 117.



C.M.C. - melkaanvoer in honderd miljoenen kilogrammen. In de periode 1945/1946 tot en met 1966/1970 (witte staven) met daar doorheen – in zwart – de aanvoerkosten van boerderij naar fabriek in tienduizenden gulden



C.M.C.- balanstotalen in de periode 1945/1946 tot en met 1969/1970 in miljoenen gulden



37 Integreren van nieuwe aanwinst is een kunst

D. Vethaak, commissaris C.M.C.-Melk Unie N.V.

'Het is geen kunst een bedrijf te kopen; het is de kunst de nieuwe aanwinst te integreren met wat je reeds bezit. Voorlopig zal het patroon van de C.M.C.Melk Unie dan ook nog wel in beweging blijven'. De heer D. Vethaak strekt de benen, leunt wat verder naar achteren in zijn fauteuil en trekt eens aan zijn pijp. Buiten ruisen de bomen rondom het Aerdenhoutse huis in de avondwind. De wind komt uit zee. We praten over computers en hun toepassing en de weilanden waar de C.M.C.-koeien grazen lijken ver weg.



D. Vethaak

Maar dan komt het gesprek van de strenge zakelijkheid der informatieverwerking op de jeugd van de heer Vethaak en het blijkt dat zijn vader boer was. 'Mijn vader was veehouder. Hij had een bedrijf in Zaandam en ik zeg tegen mijn collega-commissarissen weleens: We zijn van dezelfde afkomst'. 'Nee, melken heb ik niet geleerd. Maar ik hielp in mijn jonge jaren wel bij het hooien. Dat kwam ook, doordat je in die tijd extra vrij kreeg van school in de hoogste klas, om je in de hooiperiode thuis nuttig te maken'.

Er zijn ook minder aangename herinneringen aan dat agrarische verleden. 'In de crisisjaren bracht de melk misschien twee cent op. En ik herinner me een soort contingentering: taxmelk. Als je meer dan je tax had kon je die melk weggoaien'.

melkwijkje

Dat alles is wel helemaal voltooid verleden tijd. De boerderij van vader Vethaak is verdwenen onder het groeiende Zaandam, waar al lang geen boeren meer te vinden zijn. En de zoon, die inmiddels Abraham heeft gezien, herinnert zich met een glimlach, dat hij al vroeg blijkbaar veel gevoel had voor het belangwekkende arbeidsveld tussen producent en consument, want als hbs'er hield hij er zaterdag een melkwijkje op na. De heer Vethaak is lid van de raad van bestuur van Albert Heijn N.V., het Zaanse kruideniersbedrijf dat zo weinig illustratief is voor de wat benepen eigenschappen die er volgens de volksmond aan deze nijvere tak van de middenstand kleven, dat er al in een voor Nederland vroeg stadium gebruik werd gemaakt van een computer. De invoering van dit rektuig is sterk bevorderd door de heer Vethaak, wiens inbreng in de raad van bestuur vooral betrekking heeft op administratieve en financiële vraagstukken. Is het ook zijn idee geweest?

snelle boekhoudmachine

'Ach, kijk eens, door contacten met Amerikaanse bedrijven, die al wat verder waren, kwam je op de gedachte dat zoiets in Nederland toch ook moest kunnen. We werkten bij Albert Heijn trouwens al lang met ponskaarten en je bekeek toen in die jaren een computer ook anders dan tegenwoordig. Het was in Nederlandse ogen een soort snelle boekhoudmachine. Pas als zo'n rektuig enige tijd in gebruik is, komt men op de gedachte om eens te zien wat er nog meer mee gedaan kan worden. Je krijgt dan meer verfijnde, listiger toepassingen, die gericht zijn op het voorbereiden van beleidsbeslissingen. Voor die toepassingen zijn speciale technieken nodig en die waren in het begin niet in Nederland toegankelijk. Pas later is dat gekomen en nu zijn die technieken vrijwel gemeengoed geworden. Bij C.M.C.-Melk Unie wordt de computer bijvoorbeeld benut om ten behoeve van een structuurplan voor de bezorging in Den Haag-zuid een vervoersplan uit te kienen'.

administratie

De heer Vethaak begon 27 jaar geleden in een administratieve functie bij Albert Heijn. Daarna werkte hij een tijdlang in een productiebedrijf van AH als chef van de planningsafdeling en als produktieleider. Vervolgens zei hij het kruideniersbedrijf vaarwel en trad in dienst van een accountantskantoor ('Ik heb mijn accountantsdiploma'). Maar na een aantal jaren keerde hij terug naar Albert Heijn, echter naar het hoofdkantoor. Die periode bij het productiebedrijf heeft een diep spoor achtergelaten in het privéleven van de heer Vethaak. Hij had er namelijk een chef, die hem ertoe bracht engelse literatuur te gaan lezen. En nog steeds vormen engelse boeken zijn meest geliefde lektuur. 'Ik lees meestal 's avonds in bed. Nu ben ik bezig met een roman van Iris Murdoch over de ierse rebellie: 'The red and the green'.

Wat brengt nu een Zaandamse boerenzoon op de gedachte dat een administratieve loopbaan weleens de beste keuze voor zijn leven zou kunnen zijn?

diploma's

'Ik ben niet doelbewust de administratieve kant uitgegaan, al volg je natuurlijk wel de weg die je door een bepaalde aanleg wordt ingegeven. Voor de boerderij voelde ik nooit veel, ook al niet door de moeilijke omstandigheden die er voor de tweede wereldoorlog in de landbouw heersten. Ik ging naar de hbs en daarna ben ik boekhouddiploma's gaan halen. En zo ga je verder'.

Het ging inderdaad verder. Ongetwijfeld aanzienlijk verder dan de jonge Vethaak ooit heeft gedacht. Een neveneffect van die ontwikkeling is zijn commissariaat van de C.M.C.-Melk Unie.

'Mijn agrarische afkomst', aldus de heer Vethaak, 'heeft niets met dat commissariaat te maken. Het kwam uitsluitend door Sterovita'.

Albert Heijn had een aanzienlijk belang in Sterovita melkprodukten, een bedrijf met fabrieken in Amsterdam, Rotterdam en Breukelen en de heer Vethaak was lid van de raad van commissarissen. In 1954 verwierf de C.M.C. echter een minderheidsbelang in Sterovita. Later heeft Albert Heijn zijn Sterovita-aandelen geruild voor aandelen Nederlandse Melk Unie. Sindsdien heeft de heer Vethaak als commissaris alle fusies en veranderingen meegemaakt in het C.M.C.-Melk Unie-concern.

bonte verzameling

'Na alle concentraties is nu het consigne: rentabiliteit verbeteren', meent hij. 'Je hebt nu een verzameling bedrijven die er nog sterk als een bont geheel uitziet. Er is een verdere concentratie van de bedrijven nodig'. Bij alle veranderingen is het doel toch steeds geweest het inkomen van de boer te verbeteren. 'Die zorg staatsteeds voorop', betoogt de heer Vethaak.

- 38 En over boeren gesproken: 'Het valt me steeds weer op hoe zakelijk de boeren, die bij de belevingsvorming van het concern betrokken zijn, hun beslissingen nemen. Er moeten bijvoorbeeld mensen in dienst genomen worden, die meer gaan verdienen dan menige boer ooit zelf in handen zal krijgen. Welnu, in grote nuchterheid wordt dat geaccepteerd, omdat men weet dat er voor goede krachten ook goede salarissen betaald moeten worden. Daar wordt niet lang over gepraat'.

Het verbeteren van het patroon van het concern kost vaak geld. De cost gaet voor de baet uyt. Er moet bijvoorbeeld een nieuwe fabriek komen in Amsterdam, om maar eens iets te noemen. Daar gaat een hoop geld in zitten. Dat geld moet er ook weer uitkomen. En de heer Vethaak herhaalt: Het is er toch om begonnen dat de boer zoveel mogelijk voor de melk ontvangt.

consumptiemelk

Daarbij doen zich nog heel andere problemen voor dan die welke uit de integratie van de bedrijven voortvloeien. Het gebruik van consumptiemelk in het westen is dalende. Als de omzet

van consumptiemelk elk jaar met een of twee procent afneemt, dan heeft dat uiteraard onplezierige consequenties voor de consumptiemelkfabrieken. Wat moet daartegen gedaan worden?

'We moeten proberen', zegt de heer Vethaak, 'de melk een vorm te geven die de consument graag wil hebben. Om dat te bereiken zal er veel onderzoek verricht moeten worden, maar dat lijkt mij onvermijdelijk. In het buitenland zie je ook dat grote melkconcerns heel andere dingen zijn gaan doen dan alleen consumptiemelk produceren. Waarschijnlijk zullen wij ook die kant uit moeten'. Ook de heer Vethaak is bezorgd over de overheidsregeling van de consumptiemelkprijs, althans over de gevolgen daarvan. 'Dat maakt het werken voor ons niet makkelijker. Het kan toch allemaal niet uit produktiviteitsverbetering komen? Het is toch niet meer dan redelijk dat de consument er ook voor een deel aan meebetaalt. De lasten moeten niet bij één groep terecht komen'.

management

Mevrouw Vethaak komt binnen met koffie. We maken een bescheiden gebruik van het melkkannetje. Een bescheidenheid die tot ongerief van de zuivelindustrie meer en meer veld schijnt te winnen. Wie aan het roer van een bedrijf staat dat melk als grondstof heeft, dient er dan ook terdege op te letten welke koers hij kiest. Het complex van bekwaamheden dat aan dat koerskiezen ten grondslag ligt, wordt wel management genoemd.

Het management is bij de C.M.C.-Melk Unie geen probleemloze aangelegenheid. 'Want hoe is dit concern ontstaan? Uit een conglomeraat van kleine bedrijven. En het kleine bedrijf heeft nu eenmaal andere problemen dan het grote bedrijf', verklaart de heer Vethaak. 'Het gevolg is dan ook, dat de directeur van een klein bedrijf in zo'n groeisituatie voor tal van nieuwe problemen komt te staan'.

'In een groot bedrijf', vervolgt de heer Vethaak, 'zijn veel en ingewikkelde studies nodig voordat er beslissingen genomen kunnen worden. Voor dat werk moeten er specialisten worden aangetrokken en als je die specialisten eenmaal hebt, moet je ze ook nog weten te gebruiken'.

geleidelijke groei

'Nee, concentreren is echt niet van de hel in de hemel komen. Je moet geleidelijk van het oude naar het nieuwe bestel toegroeien. Maar het is onvermijdelijk dat je het groeiproces op bepaalde punten moet bespoedigen'. 'Van veel belang is bijvoorbeeld, dat zo snel mogelijk een goed informatiesysteem ontstaat tussen de leiding aan de top en de medewerkers in de bedrijven. Dat systeem moet dus zowel naar boven als naar beneden werken. Er moet tweerichtingsverkeer zijn. Natuurlijk loopt dat nog niet allemaal zoals het moet, maar er wordt hard gewerkt aan verbetering'.

Er is altijd sprake geweest van management in het bedrijfsleven. Er zal vroeger misschien een andere term voor gebruikt zijn, maar de inhoud van het begrip bleef toch gelijk. Wat, zo vragen wij ons af, is dan toch **modern** management? Het antwoord dat de heer Vethaak geeft, blijkt zeer eenvoudig te zijn: 'Als 't goed werkt, is het modern. Werkt het niet goed, dan noem je het ouderwets en je probeert zo snel mogelijk wat anders'.

planning

Met enige nadruk wijst de heer Vethaak op het -belang van planning op korte en lange termijn. 'Het moet je duidelijk voor ogen staan, hoe je je doelen wilt bereiken. Zeker, het doel verschuift steeds, maar daaraan moet je je planning steeds weer aanpassen'.

Een manager moet dan ook goed kunnen organiseren. Hoe hoger je komt in het bedrijf, des te minder specifieke vakkennis je nodig hebt. De manager moet ervoor zorgen dat er een strategie is ontworpen en daarop moet hij zijn plannen baseren. Hij moet er voorts voor zorgen, dat

die plannen volkomen duidelijk zijn voor de mensen die het werk moeten uitvoeren. En hier blijkt dus weer het belang van een goed informatiesysteem.

Zoals gezegd, een manager heeft weinig specifieke vakkennis nodig. Daartoe heeft hij zijn specialisten. 'Maar hij moet er wel voor zorgdragen, dat de specialismen voldoende vertegenwoordigd zijn en hij moet een uitvoeringspatroon tot stand brengen tussen de specialisten en de mensen die hun ideeën in de praktijk moeten brengen'.

reken-sommetje

'Bijvoorbeeld', zegt de heer Vethaak 'het reken-sommetje van de vervoersspecialist moet kloppen met de gegevens van de verkoopspecialist. Een vervoersdeskundige kan nu wel uitrekenen, dat het, om maar iets te zeggen, voordeliger en efficiënter is om bijvoorbeeld te middernacht bij de slijters af te leveren, maar de verkoopspecialist zou daartegen weleens heel zinnige bezwaren kunnen hebben. Bezwaren die hij ontleent aan zijn kennis van het verkoopapparaat'.

Het is duidelijk, dat de marketing er bij een groot bedrijf ook heel anders aan toe gaat dan bij het kleine bedrijf, waar de directeur zijn slijters persoonlijk kende. Als hij meende dat de zaken niet vlot liepen bij een slijter, dan trok hij zijn jas aan en ging vragen wat er aan de hand was. Dat is er nu niet meer bij en dat is een gevolg - en misschien een nadeel - van de groei naar grotere eenheden.

niet pessimistisch

Het woord problemen is nogal eens gebruikt in ons gesprek. Maar denk niet dat de heer Vethaak de ontwikkelingen in het C.M.C.-Melk Unie-concern negatief of pessimistisch zou bezien. 'Ik heb', zegt hij, 'een aantal problemen aangeduid. De bouwstenen worden thans aangedragen voor de gewenste efficiënte organisatie. Trouwens, wie vindt dat het niet snel genoeg gaat, moet eens bedenken hoe lang we nu helemaal bezig zijn. Vijf of zes jaar is heus niet veel op de levensduur van een bedrijf'. Er breekt nu een tijd aan van consolidatie', meent de heer Vethaak. 'Zo langzamerhand is er een afgerond ge heel tot stand gekomen en daaruit moeten nu revenuen gaan voortvloeien'. Hij zwijgt even. Dan besluit hij: 'Lang niet iedereen beseft het, maar de 9.000 C.M.C.-boeren bezitten met elkaar een enorm bedrijf'.

Alfred van Dijk

39 Van zuivelfabriek naar voedingsmiddelenindustrie

prof. dr. ir. M. T. G. Meulenberg, hoogleraar in de marktkunde en het marktonderzoek aan de Landbouwhogeschool te Wageningen.

Vergelijking van de produktie en het verbruik van Nederlandse zuivelprodukten onmiddellijk na de oorlog en nu geeft een beeld van de stormachtige ontwikkeling in deze bedrijfstak. De melkaanvoer in fabrieken steeg van 4763000 ton in 1950 tot 7441000 ton in 1969. Het binnenslands verbruik van konsumptiemelk en room daalde in dezelfde periode van 214 kg tot 155 kg per hoofd, dat van boter vertoonde vrijwel geen groei: 2,6 kg per hoofd in 1950 tegenover 2,8 kg in 1969, terwijl daarentegen het verbruik van kaas toenam van 4,8 kg in 1950 tot 8,0 kg per hoofd in 1969. Het aantal zuivelbedrijven daalde in deze periode van 580 tot 322; door de binding tussen een aantal van deze bedrijven geven de cijfers een ontoereikend beeld van de concentratie in de bedrijfstak.¹⁾



prof.dr.ir. M.T.G. Meulenberg

In deze ontwikkeling verandert de zuivelindustrie van een produktiegerichte zuivelfabriek tot een marktgerichte voedingsmiddelenindustrie. Een dergelijke afstemming op de markt moet geschieden binnen het technologisch en financieel vermogen van de onderneming en binnen de doelstelling van de onderneming ten aanzien van de winst, continuïteit en groei. Een koöperatieve onderneming heeft in vergelijking met de particuliere onderneming als extra-taak de belangenbehartiging van de leden. Deze ontwikkeling, fascinerend en vol problemen, is bepaald niet in haar eindfase. Hoe de toekomstige marktsituatie er zal uitzien valt niet nauwkeurig te schetsen. Toch kan uit de ontwikkelingen tot op heden en uit de thans bestaande plannen een aantal vermoedelijke ontwikkelingen voor de toekomst worden afgeleid. De betekenis hiervan voor het marktbeleid van de zuivelonderneming zal in het volgende worden belicht voor de ontwikkelingen in de produktie en de vraag en voor de veranderingen in de detailhandel en zuivelindustrie.

toekomstige produktieontwikkelingen

De nederlandse melkproduktie zal in de komende tien jaren zwakker groeien dan in de voorgaande tien jaren. Deze konklusie treft men aan in alle, overigens uiteenlopende, voorspellingen. In de middellange prognose van het Centraal Plan Bureau over de periode 1968-1973 wordt voor 1973 een melkproduktie van 8,3 miljoen ton voorspeld²⁾. Het Landbouw Economisch Instituut verwacht ongeveer dezelfde produktieomvang in 1975, terwijl een recente voorspelling van de O.E.C.D. voor 1975 iets lager ligt, namelijk 8,1 miljoen ton³⁾. De O.E.C.D. schat de nederlandse produktie voor 1985 op 8,8 miljoen ton⁴⁾. Of deze verwachtingen zullen worden gerealiseerd hangt af van de E.E.G.-landbouwpolitiek. Echter, hoe de ideeën van het Plan Mansholt gestalte zullen krijgen, valt nog niet nauwkeurig te zeggen. Het Centraal Plan Bureau acht voor de periode 1968-1973 een aanmerkelijke prijsstijging voor melk vrijwel uitgesloten in het licht van de E.E.G.-landbouwpolitiek. Ook verwacht het als gevolg van de gewijzigde waardering voor melkvet en melkeiwit een prijsdaling voor boter en een prijsstijging voor konsumptiemelk, melkprodukten en kaas. Daarnaast zullen stijgende slijtersmarges prijsverhogend werken. Het Centraal Plan Bureau vermoedt dat de prijs voor boter in de periode 1968-1973 met ca. 20% zal dalen en dat de prijs van konsumptiemelk, konsumptiemelkprodukten en kaas met ca. 15% zal stijgen⁵⁾.

De vraag is, of het zuiveloverschot, dat de E.E.G. van de zes nog voor een aantal jaren blijft belasten, kan worden weggenomen door toetreding van Engeland. De Engelse import van ca. 450.000 ton boter in 1968 biedt voor het E.E.G. overschot mogelijk nieuwe afzetkansen. Deze nieuwe mogelijkheden moeten echter met een beperkt optimisme worden beschouwd, omdat met Engeland ook Denemarken en Ierland tot de E.E.G. zullen toetreden. Deze landen met een zeer groot zuivelpotentieel zullen vermoedelijk in het kader van de E.E.G.-landbouwpolitiek hun melkproduktie uitbreiden. Horring meent zelfs dat door de groei van de melkproduktie in deze landen en in Engeland alsmede door de daling van het boterverbruik in Engeland als gevolg van hogere E.E.G.-prijzen de grotere exportkansen voor de zes waarschijnlijk een 'fata morgana' zijn ⁶⁾. Het lijkt dan ook dat de toetreding van Engeland, Denemarken en Ierland tot de E.E.G. het overschotprobleem niet zal oplossen.

invloed op het prijsbeleid

Strukturele overschotten vormen een belemmering voor de beloning van een doelmatig marktbeleid van de zuivelonderneming. Echter, zonder deze beloning ontbreekt een belangrijke prikkel tot verbetering van dit marktbeleid. Vermoedelijk zal het dus ook in de naaste toekomst moeilijk blijven om een goede prijs voor zuivelprodukten te bewerkstelligen. Prijskonkurrentie is dan ook een weinig aantrekkelijk commercieel instrument voor de zuivelindustrie. Om de nadelige gevolgen van deze soms noodzakelijke prijskonkurrentie tot een minimum te beperken, lijkt grotere samenwerking tussen de nederlandse zuivelondernemingen en handel gewenst. Dit geldt met name bij de export.

toekomstige ontwikkelingen van de vraag

Ook over het toekomstig verbruik van zuivelprodukten in Nederland bestaat een aantal voorspellingen. Het verbruik van konsumptiemelk zal volgens het Landbouw Economisch Instituut verder dalen tot 102 kg per hoofd in 1975, terwijl voor koffiemelk een groei tot 12,7 kg per hoofd wordt verwacht. Volgens het Centraal Plan Bureau zal het verbruik per hoofd van melkprodukten (exklusief koffiemelk) in de periode 1968-1973 met 25% stijgen. Voor boter wordt het verbruik per hoofd in Nederland in 1975 geschat op 3,3 kg door het Produktschap voor Zuivel en op 3,2 kg door het Landbouw Economisch Instituut. De O.E.C.D. acht een toename van het boterverbruik tot 4,5 kg per hoofd in 1985 mogelijk ⁷⁾.

Over de groei van het kaasverbruik bestaat iets meer verschil van inzicht: het Landbouw Economisch Instituut komt voor 1975 tot een schatting van 8,8 kg per hoofd, het Produktschap voor Zuivel tot 8,2 kg per hoofd, terwijl de O.E.C.D. besluit tot 8,5 kg voor 1975 en 8,7 kg in 1985⁸⁾. Hoewel de totale vraag naar de 'klassieke' zuivelprodukten een beperkte groei laat zien, betekent dit geenszins een rustige markt. Dergelijke gemiddelde cijfers versluieren de dynamiek in de markt. Dit betreft bijvoorbeeld bij kaas de achteruitgang van het broodverbruik per hoofd en de groei van nieuwe deelmarkten, zoals kaas bij de borrel, kaasfondue en speciale kazen naast Goudse en Edammer. Om op deze dynamiek te kunnen inspelen is meer gedetailleerde informatie gewenst.

- 40 Interessant zijn in dit opzicht marktonderzoekingen van het NIAM, uitgevoerd in opdracht van het Nederlands Zuivelbureau. Hieruit blijkt dat het kaasverbruik gedurende een 12-wekelijkse periode in de winter 1969/1970 voor 76% uit Goudse bestond, voor 11% uit Edammer en voor 13% uit overige soorten; deze samenstelling gold ook voor een vrijwel overeenkomstige periode in het begin van 1969 ⁹⁾. Andere voor het marktbeleid interessante gegevens zijn, dat in oudere gezinnen meer kaas wordt gegeten dan in jongere, en dat in het westen meer kaas wordt gegeten dan in het oosten van het land. Bij melkprodukten, de groeier van de zuivelin-

dustrie, vertoont chocolademelk relatief de sterkste groei in het verbruik per hoofd bij vergelijking van 12-weekse perioden in de herfst van 1969 en de herfst van 1968; deze trad vooral in het noorden van het land op. Ook het verbruik van yoghurt, vla en karnemelk was in de herfst 1969 aanmerkelijk hoger dan in de herfst 1968 ¹⁰).

gevolgen voor het produktbeleid

De vernieuwing van bestaande produkten en het ontwikkelen van nieuwe produkten is een van de belangrijkste taken van de tegenwoordige zuivelonderneming. Dit vereist inzicht in de behoeften van de konsument en de detailhandel. Er zijn stellig een aantal karakteristieken te geven, die voor belangrijke groepen konsumenten gelden, zoals de behoefte aan variatie, de belangstelling voor vetarme produkten en de behoefte aan gemak in de toebereiding. De ontwikkeling van hierop gerichte produkten kan niet alleen bouwen op het 'slimme' idee maar moet verlopen volgens een systematisch plan. Zij heeft ondersteuning door onderzoek en ontwikkelingswerk en door marktonderzoek. Zij vereist bovenal een goed samenspel binnen de onderneming tussen produktie, technologisch onderzoek, verkoop en marktonderzoek. Ook is het van belang dat nieuwe of vernieuwde produkten volgens een duidelijk plan worden gelanceerd: men zal vaak bereid en in staat moeten zijn om aanloopverliezen te nemen om op langere termijn een winstgevende positie op te bouwen.

Een voor de hand liggende ontwikkeling is de verbreding van het assortiment van veel zuivelondernemingen met frisdranken en andere niet-zuivelprodukten. Immers, een aantal zuivelondernemingen hebben in hun distributieapparaat en produktiebedrijven een potentieel verworven, dat zeer wel voor meer winstgevende niet-zuivelprodukten kan worden benut. In recente onderzoekingen kon geen positieve relatie tussen de grootte van de ondernemingen en de intensiteit van onderzoek worden vastgesteld voor de Verenigde Staten en Frankrijk ¹¹). Toch komt het ons voor dat meer samenwerking, zoals concentratie, joint ventures, gezamenlijke produktie, in de nederlandse zuivelindustrie gewenst is om met succes nieuwe produkten in de markt te brengen. Dit is niet slechts geboden om de onderzoek- en ontwikkelingskosten te kunnen opbrengen, maar ook, wellicht vooral, om voor een nieuw produkt een bevredigende marktpositie op te bouwen.

ontwikkelingen in de levensmiddelen-detailhandel

In de periode 1950-1969 daalde het aantal verkoopplaatsen in voedings- en genotmiddelen met 25% van 106.852 naar 80.671. Het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf verwacht een verdere daling tot 61.000 verkoopplaatsen in 1980. Het aantal verkoopplaatsen voor melk en zuivelprodukten verminderde met 20% van 12.564 in 1950 naar 10.067 in 1969. Door het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf wordt het aantal verkoopplaatsen in 1980 geraamd op 7.000. In samenhang met de vermindering van het aantal verkooppunten valt een concentratie in de detailhandel waar te nemen. Zo was van de detailhandel in kruidenierswaren 27% gekoncentreerd in een klein aantal grootwinkelbedrijven en bedroeg het aandeel van de verbruikskoperaties 8%. Van de overige 65%, die in handen was van het midden- en kleinbedrijf werd het merendeel verzorgd door een 12-tal vrijwillige filiaalbedrijven en inkoopkombinaties. Volgens het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf zal het marktaandeel van het grootwinkelbedrijf en de verbruikskoperatie in de omzet van kruidenierswaren stijgen van 35% in 1968 naar 45% in 1980, en het marktaandeel in de omzet van de totale voedingsmiddelen van 22% naar 30% ¹²).

Een andere belangrijke ontwikkeling is de opkomst van de supermarkt. Deze heeft voor de melk- en zuivelprodukten tot nog toe minder verandering in de distributie betekend dan voor andere landbouwprodukten zoals vers vlees, aardappelen, groente en fruit. Dit wordt ons in-

ziens geïllustreerd door het feit dat het aandeel van de produktgroepen vlees, vleeswaren en vleeskonserven, respektievelijk aardappelen, groente en fruit in de omzet van de grootfiliaalbedrijven aanmerkelijk steeg, terwijl daarentegen het aandeel van melk en zuivelprodukten margarine, oliën en vetten daalde van 22,83% in 1955 tot 13,89% in 1966¹³). Toch wordt men ook bij een aantal zuivelprodukten gekonfronteerd met een verschuiving van de verkoop van de gespecialiseerde zuivelhandel naar de algemene zelfbedieningswinkel: bij de verkoop van kaas daalde, volgens metingen van het N.I.A.M. in 12-wekelijkse perioden van medio november t/m januari, het aandeel van de gespecialiseerde zuivelhandel van 32% in 1966 tot 25% in 1970; het aandeel van de levensmiddelenwinkels zonder zelfbediening daalde van 22% tot 11%; het aandeel van de groep zelfbedieningswinkel, supermarkt en warenhuis steeg in dezelfde periode van 28% tot 40%¹⁴).

invloed op het distributiebeleid

Deze ontwikkelingen hebben een aantal belangrijke konsekventies voor de distributiebeleid van de zuivelondernemingen. Voor belangrijke delen van het assortiment staat de zuivelonderneming in haar verkoopmarkt tegenover grote inkopers. Voor een gunstige marktpositie tegenover en voor een doelmatige afzet aan deze kopers moet de zuivelonderneming voldoende groot zijn. Dit laatste geldt ook wegens de groeiende belangstelling van de grote detailhandelsondernemingen voor eigen handelsmerken.

De belangrijkste ontwikkeling in de distributiebeleid lijkt ons echter dat deze thans vooral tot taak heeft het produkt daar te brengen waar het grootste **vraagpotentieel bestaat**. Men moet dingen om een gunstige plaats in de supermarkt niet met behulp van een handig verkoopgesprek maar op grond van een goed produkt, goede verpakking, verkoopbevordering, reclame en acties: omzetsnelheid is een van de hoogst genoteerde eigenschappen van een produkt. Uit de toekomstverwachtingen is gebleken dat de gespecialiseerde zuivelhandel ook in de komende tien jaren nog van grote betekenis zal blijven. De problemen van deze gespecialiseerde detailhandel zijn in wezen ook de problemen van de zuivelonderneming. Er zal tussen beide een samenwerking moeten groeien met name bij het zoeken naar een doelmatige bezorging.

structuurveranderingen in de zuivelindustrie

De groeiende betekenis van de grote industriële onderneming wordt geïllustreerd met het feit dat in 1968 van de 200 grootste industriële ondernemingen buiten de Verenigde Staten er 48 een omzet hadden van meer dan één miljard dollar, terwijl dit aantal in 1969 was gestegen tot 64¹⁵). **054** Ook de nederlandse zuivelindustrie is in de ban van fusie en concentratie. Hieruit zijn thans reeds een aantal grote ondernemingen voortgekomen, zoals de C.M.C. (omzet f 519 miljoen in 1969), Frico (omzet f 494 miljoen in 1969), Domo-Bedum (omzet f 417 miljoen in 1969) en Campina-Sibema (omzet ca. f 250 à 300 miljoen in 1969). Deze ondernemingen zijn de voorposten op weg naar verdere concentratie in de koöperatieve zuivelindustrie¹⁶). *Rond 1980, hopelijk vroeger, zal de nederlandse zuivelindustrie een situatie hebben bereikt, waarin naast een kleine groep partikuliere concerns een beperkt aantal, waarschijnlijk 6, regionale koöperatieve zuivelondernemingen werkzaam is. Een aantal van deze coöperatieve ondernemingen zal per jaar meer dan een miljard kg melk verwerken.*
enkele gevolgen

Deze concentratie is ingegeven door de behoefte aan verlaging van de produktiekosten, maar ook door de marktontwikkelingen zoals deze in het voorgaande werden geschetst. Zij zal gevolgen hebben voor bepaalde instituten, die voor de hele bedrijfstak werkzaam zijn. De toekomstige grote zuivelondernemingen zullen in veel opzichten een meer zelfstandig ondernemingsbeleid voeren dan de talrijke kleine zuivelondernemingen van vroeger. Zij hebben om

die reden minder behoefte aan kollektieve steun en akties. Om die reden zullen zij in hun beleid minder willen steunen op activiteiten van het Produktschap voor Zuivel en het Nederlands Zuivelbureau. Deze instituten, ten dienste van de gezamenlijke Nederlandse Zuivelwereld, zullen hun werkwijze aan de nieuwe situatie moeten aanpassen. Wij stellen met opzet aanpassen omdat ons inziens ook in de toekomst nog talrijke problemen een kollektieve benadering vereisen, met name ten aanzien van de export. Het zou een misvatting zijn te denken, dat deze regionale ondernemingen ieder een eigen marktpositie op de wereldmarkt zouden kunnen opbouwen. In de situatie van een kleine groep grote ondernemingen is het organisatorisch beter mogelijk dan in het geval van een groot aantal kleine ondernemingen om een gezamenlijke afzetorganisatie te benutten voor bepaalde exportactiviteiten. Het Produktschap zou deze functie van Export Board kunnen uitoefenen voor produkten die in bulk worden geëxporteerd of die zinvol door alle ondernemingen onder één merk kunnen worden geëxporteerd.

De reclame en verkoopbevordering van het Nederlands Zuivelbureau kan in de toekomst beter worden ingepast in de commerciële activiteiten van de zuivelondernemingen dan in het verleden toen dit als gevolg van het groot aantal coöperatieve en partikuliere zuivelondernemingen bijzonder moeilijk was. Voor de binnenlandse afzet van zuivelprodukten zal het Nederlands Zuivelbureau in veel nauwere samenwerking met het commercieel beleid van de zuivelondernemingen de ontwikkeling van bepaalde produkten kunnen dienen dan vroeger. De zin van de reclame en verkoopbevordering door het Nederlands Zuivelbureau zal meer dan voorheen worden getoetst aan het commercieel succes dat voor de grote zuivelondernemingen uit deze dienstverlening voortvloeit. **Het lijkt wenselijk dat het Produktschap en het Nederlands Zuivelbureau kunnen uitgroeien tot één commercieel centrum dat vooral aan de noodzakelijke nationale samenwerking in de export zijn bijdrage levert.**

samenvatting

Aan het begin van deze beschouwing hebben wij gesteld, dat de zuivelindustrie in een overgangsfase verkeert van zuivelfabriek naar voedingsmiddelenindustrie. Toenemende bedrijfsgrootte is hiervan een begeleidend verschijnsel. Het meest wezenlijke in deze ontwikkeling is een verandering in de bedrijfsvoering, met name in een marktgerichte besturing van het produktieproces. Een dergelijke besturing moet steunen op een goed samenspel tussen verschillende sectoren van het bedrijf zoals produktie, verkoop, inkoop. Het vereist echter ook grotere aandacht voor produkt-ontwikkeling en marktonderzoek dan thans gemiddeld in de zuivelindustrie kan worden waargenomen. Ook voor de komende vijf à tien jaren lijkt het aanbod van melk in West Europa nog zo groot dat een doelmatig marktbeleid van de individuele zuivelonderneming nog niet tot het winstgevende prijsniveau zal leiden waarnaar wordt verlangd. Hiervoor is een fundamentele herstructurering van de melkproduktie, hetzij volgens het Plan Mansholt, of een variant daarvan, noodzakelijk.

Wel menen wij, dat de toekomstige regionale coöperaties, een betere uitgangspositie bieden voor het valoriseren van de melkplas dan de zuivelindustrie thans bezit. Wij hebben hiertoe onder meer gewezen op a) de mogelijkheden voor produktontwikkeling, b) de samenwerking met de detailhandel - zowel het grootwinkelbedrijf, vrijwillig filiaalbedrijf, als de gespecialiseerde zuivelhandel - en c) de betere samenwerking met nationale instituten, zoals het Nederlands Zuivelbureau. Ondanks deze vergaande concentratie zou het ons inziens weinig vruchtbaar zijn, wanneer in de toekomst deze ca. zes coöperatieve ondernemingen op nationale en internationale markten ieder hun eigen gang zouden gaan. Samenspel in de export en joint ventures bij nieuwe produkten, zijn enkele mogelijkheden tot verdere samenwerking tussen deze regionale coöperaties, met behoud van eigen zelfstandigheid. Vooral voor de export

blijft de behoefte aan nationale samenwerking gewenst, waarvoor het Produktschap en het Nederlands Zuivelbureau als kommercieel centrum zouden kunnen fungeren.

prof. dr. ir. M. T. G. Meulenber

- 1) Produktschap voor Zuivel, Statistisch Jaaroverzicht 1969, tabellen 1, 2 en 3.
- 2) Centraal Planbureau, De Nederlandse Economie in 1973. Deel II 's-Gravenhage 1970, p. 224.
- 3) Agricultural Economics Institute, Supply and Demand, Imports and Exports of selected Agricultural Products in the Netherlands, The Hague 1967, p. 290, O.E.C.D., Country projection, the Netherlands, p. 15.
- 4) O.E.C.D., t.c.
- 5) Centraal Planbureau, 1.c., p. 225
- 6) Horring 1., Het gemeenschappelijk Landbouwbeleid in de Smeltkroes, Preadvies voor de Vereniging voor de Staathuishoudkunde, november 1970.
- 7) Agricultural Economics Institute, 1.c., pp. 33 en 220 e.v., O.E.C.D., 1.c. p. 8 t/m 10, Centraal Planbureau, 1.c., p. 225.
- 8) zie voetnoot 7.
- 9) Het Nederlands Zuivelbureau, Mededeling over het koopgedrag t.a.v. kaas, 14 september 1970, p. 3.
- 10) Het Nederlands Zuivelbureau, Mededeling over het koopgedrag t.a.v. melk en melkprodukten, 12 augustus
- 11) Zie bv. Adams W. 1., Firm Size and Research Activity: France and the United States, The Quarterly Journal of Economics, 84(3), august 1970, pp. 386-410 Schmookler J., Invention and Economic Growth, Cambridge (Mass.) 1966, pp. 332.
- 12) Cijfers ontleend aan Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Structurele ontwikkeling detailhandel in voedings- en genotmiddelen, 's-Gravenhage 1969.
- 13) Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, 1.c.
- 14) Het Nederlands Zuivelbureau, Mededeling over de plaats van aankoop van kaas, 16 juni 1970.
- 15) Het Financieele Dagblad, vrijdag 9 oktober 1970, p. 9
- 16) Het Financieele Dagblad, 1.c., p. 11., Het Financieele Dagblad, 23 oktober 1970 p. 5. Omzet Frico is exclusief meerderheidsbelangen.



Joh. F. Abma



C. Arkenhout



J. Th. Böhm



A. C. Disselkoen



D. van de Geer jr.



J. van de Griend



H. S. Kroft



W. J. Moons



J. Nell



N. J. W. Olieman



A. C. Paardekooper



F. J. Parlevliet



J. van der Peet



D. C. de Ridder



W. de Ridder



L. van Schaik



K. van der Torren



K. Uit den Boogaard



A. Vaandrager



H. S. Warmerdam





J. van der Wel

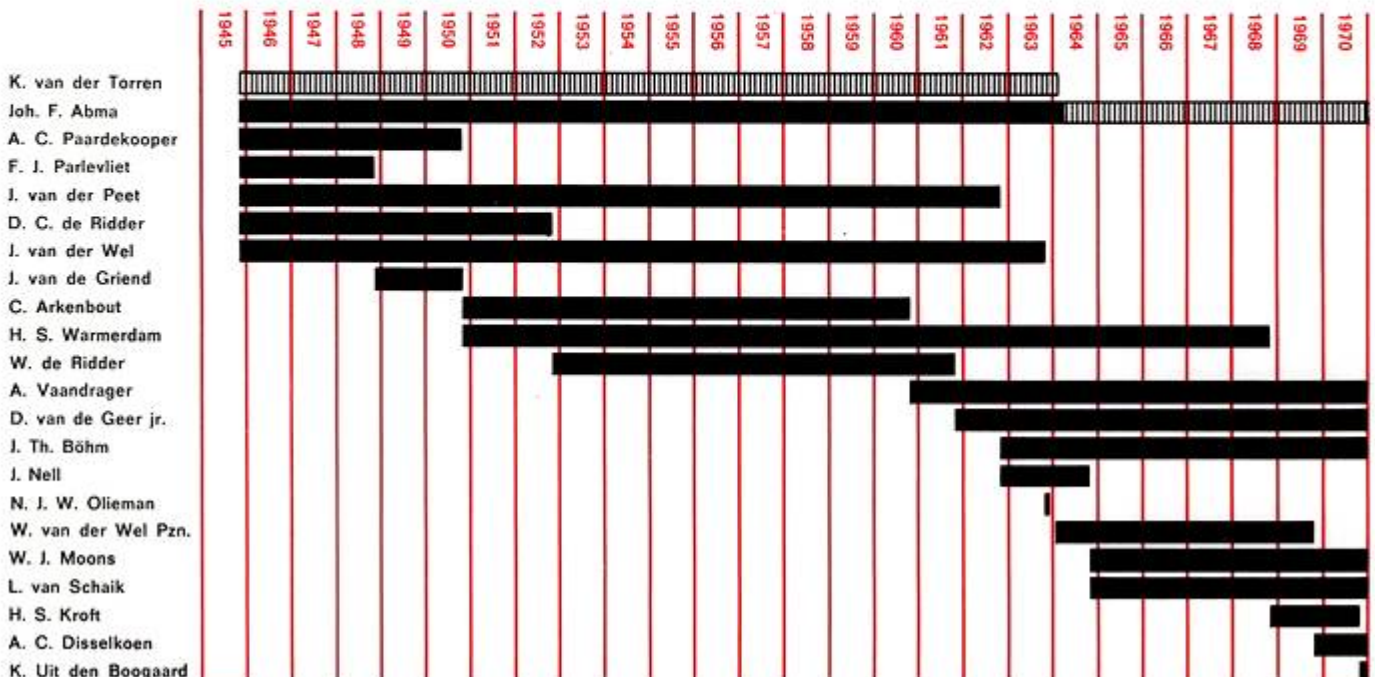


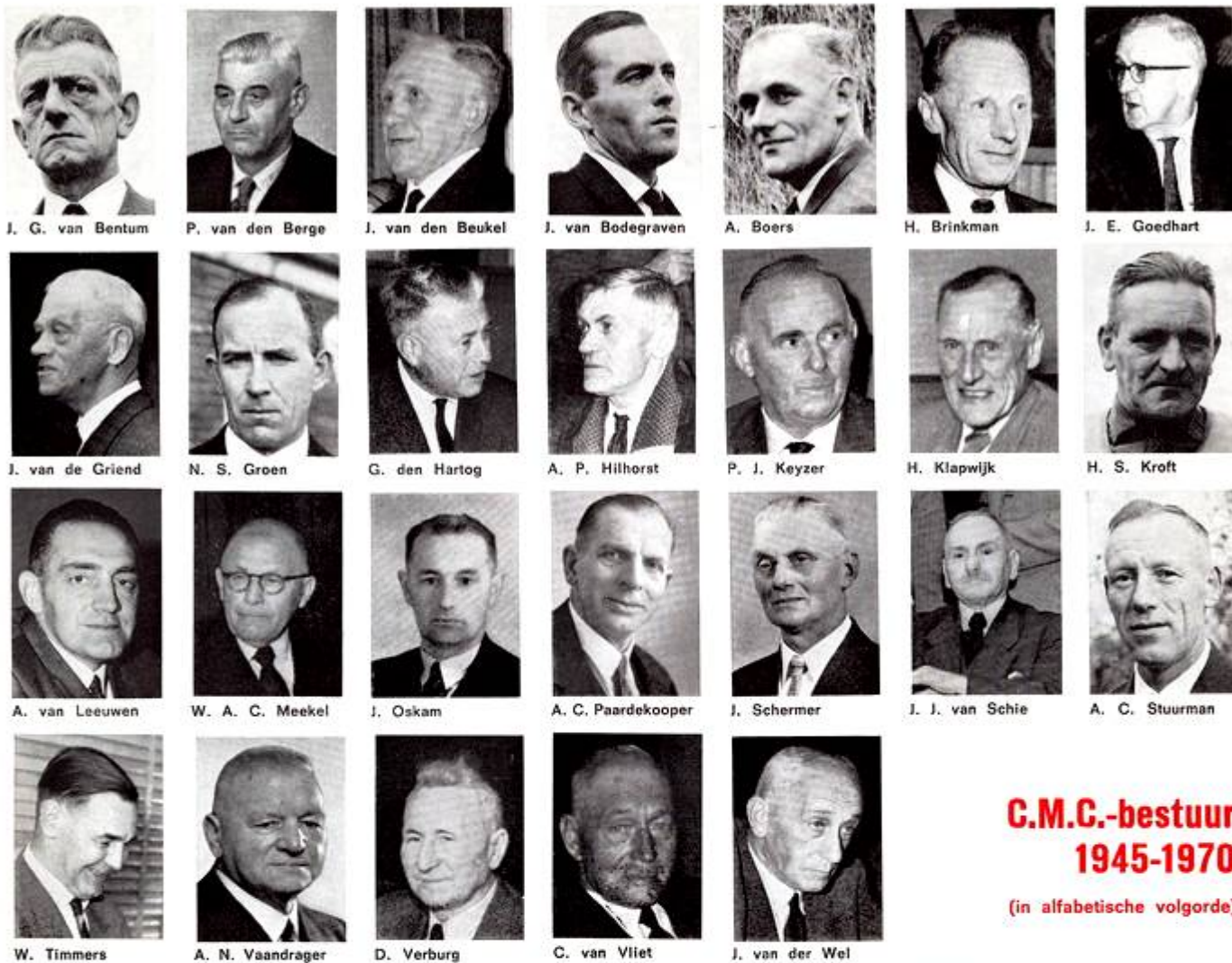
W. van der Wel Pzn.

C.M.C.-raad van toezicht 1945-1970

(in alfabetische volgorde)

 = voorzitter raad van toezicht-C.M.C.
 = lid raad van toezicht-C.M.C.

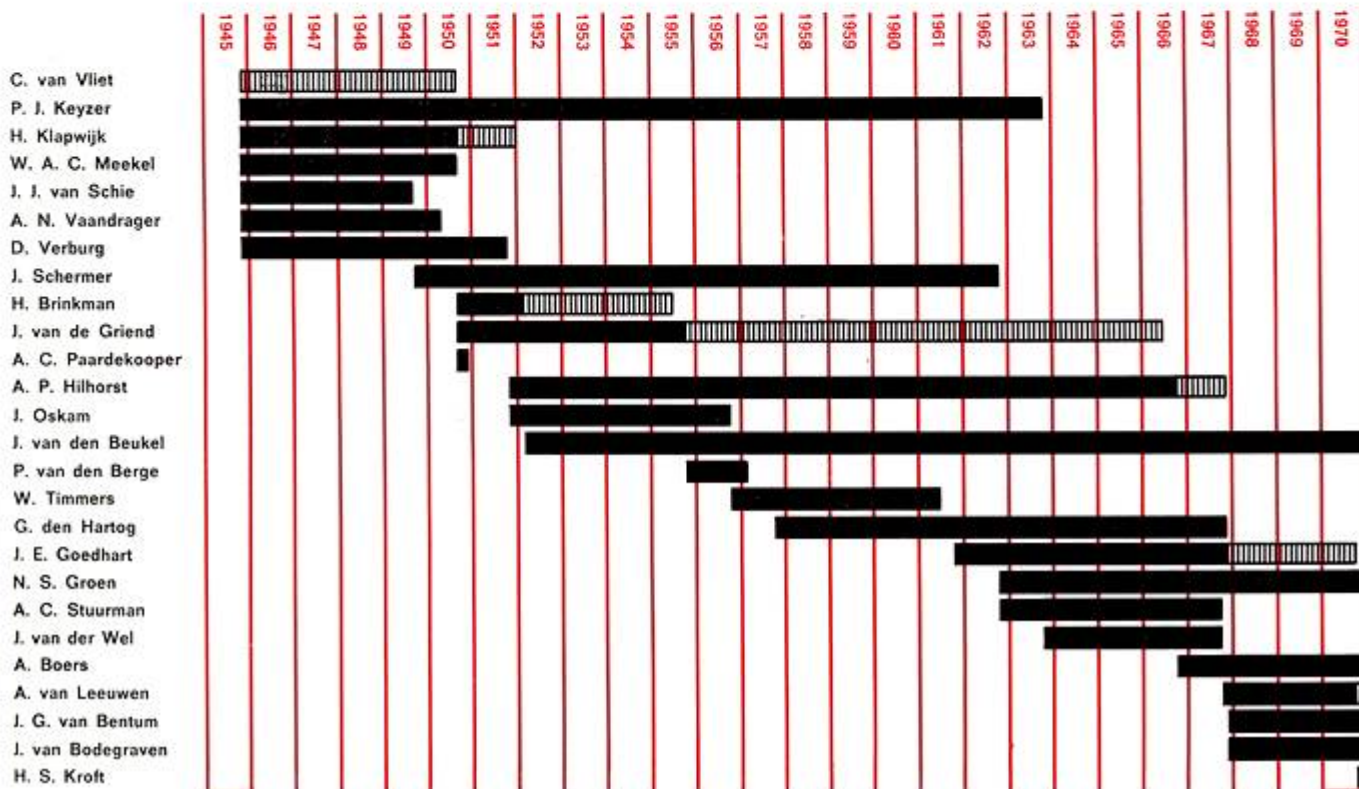




C.M.C.-bestuur 1945-1970

(in alfabetische volgorde)

= voorzitter C.M.C.-bestuur
 = lid C.M.C.-bestuur



45 Van oude naar nieuwe C.M.C.

Op 24 november 1940, dus tijdens de Duitse bezetting, werd in ons land de melkstandaardisatie ingevoerd. Voor West-Nederland betekende dat een complete omwenteling. Tot op dat ogenblik hadden de veehouders bij de aflevering van hun melk te maken gehad met ongeveer 4000 afnemers. Bij de invoering van de melkstandaardisatie werd dit aantal in één klap gereduceerd tot 400, omdat de Keuringsdiensten van Waren maar 400 standaardisatievergunningen uitreikten. Daar bleef het echter niet bij, want in West-Nederland had men niet alleen een vergunning van de Keuringsdienst van Waren nodig maar ook van de A.V.M. De A.V.M. stelde wat zwaardere eisen en reduceerde het aantal vergunningen van 400 tot 160.

De melkstandaardisatie bracht noodzakelijkerwijze de uitbetaling naar vetgehalte met zich mede. Hiertegen bestond onder de melkveeouders grote oppositie. Zij beschouwden die betalingswijze als de ondergang van het bedrijf en zij hielden hun hart vast voor wat er bij de eerste uitbetaling uit de bus zou komen. De C.M.C. besloot om de uitbetaling naar gehalte aan vet heel geleidelijk in te voeren. Begonnen werd met slechts 1/3 gedeelte van de melkprijs op vetbasis uit te betalen en 2/3 als grondprijs. Na enige maanden ging de vetprijs echter 2/3 van de melkprijs innemen. Het viel de boeren over het algemeen stukken mee.

Men zag er de billijkheid spoedig van in en, hoewel er natuurlijk altijd ontevreden waren, wilde het merendeel na enige tijd deze betalingswijze niet meer kwijt! Natuurlijk onderging de melkveehouderij in héél Nederland de invloed van de oorlogsomstandigheden, maar zeker is die invloed nergens zo groot geweest als in het westen. De inkrimping van de veestapel was in West-Nederland met zijn grote veedichtheid (men sprak destijds van 'etagekoeien') het sterkst. Het taxe-melken kwam volkomen in het gedrang door gebrek aan krachtvoer. Daarnaast leidden de uitbetaling naar vetgehalte en de hoge prijzen voor gebruiksvee er toe, dat ook de consumptiemelker zich in de fokrichting ging bewegen. Het bedrijf werd dan ook steeds minder intensief. Er werd over het jaar genomen minder gemolken en vooral: er werd des winters nog maar heel weinig gemolken.

Het onderscheid tussen C.M.C.boeren en andere boeren had praktisch geen betekenis meer. Van vrijwel alle boeren was de melkproductie hard nodig voor de consumptie. Ook de zelfkazers werden, wat hun kaasproductie betreft, meer en meer aan banden gelegd. De grens rond het westelijk gebied had geen wezenlijke betekenis meer. Grote hoeveelheden melk werden, vooral des winters, ingevoerd.

prijstelling en zóne-regeling

De hogere consumptiemelkprijzen van vóór de oorlog in het westen vonden hun rechtvaardiging in de omstandigheid, dat er in de winter veel melk voor moest worden geproduceerd en de kostprijs van deze melk hoger lag. Maar zoals reeds werd opgemerkt, maakten de oorlogsomstandigheden het wintermelken praktisch onmogelijk. Toch handhaafde de overheid, op grond van de grotere ontwrichting voor het melkwinningsgebied der grote steden, een meerprijs van een cent per kg. Dit gebied was de zogenaamde eerste zóne. Er kwam echter ook nog een tweede zóne als overgangsgebied waar de meerprijs een halve cent bedroeg ten opzichte van de prijs buiten de zónes.

Deze zone-regeling kreeg zijn beslag in de zomer van 1943. De 2e zóne omvatte het gebied rondom Gouda en Woerden, de Lopikerwaard, de Krimpenerwaard en het westelijk gedeelte van de Alblasserwaard. Binnen iedere zóne werd geen onderscheid meer gemaakt, en kon ook

niet meer gemaakt worden, tussen consumptiemelkers en industriemelkleveranciers. Alle melk van de 1^e zóné bracht een cent extra op; alle melk van de 2^e zóné een halve cent. Deze regeling duurde voort tot 1946.

Door ingrijpen van de overheid bleef er gedurende de oorlogsjaren steeds minder over van de zelfstandigheid van de A.V.M. en de C.M.C. In 1942 werden de bevoegdheden van de A.V.M. overgedragen aan het Bedrijfschap voor Zuivel. Dat gebeurde weliswaar niet met de bevoegdheden van de C.M.C., maar ook deze organisatie kon weinig meer bereiken en ging meer en meer het karakter dragen van een administratiekantoor, dat de regelingen van de overheid mee hielp uitvoeren.

Intussen was als gevolg van de verplichte standaardisatie het aantal melkinrichtingen steeds verder ingekrompen. Kort na de invoering zagen verschillenden in, dat zij - ondanks de verkregen vergunning - toch niet geschikt waren voor het vervullen van hun functie en zo waren er na enkele maanden nog maar 130 standaardisatiebedrijven over. Daarbij waren er nog velen die zelfs geen boter konden bereiden, wat naast de standaardisatie toch wel een vereiste was. Toen dan ook een door de directeur-generaal van de voedselvoorziening ingestelde commissie (de commissie Boekel) de bedrijven onder de loep nam, verdwenen er wederom een dertigtal.

Het was deze steeds verdergaande concentratie, die met name de voormannen van de melkveehouders ernstig aan het denken zette. Men besefte zeer goed, dat de verplichte standaardisatie ook na de oorlog zou blijven bestaan en dat de situatie van vroeger niet meer zou terugkeren. De overtuiging groeide, dat de West-Nederlandse boerenstand tegenover die sterke concentratie een stevige organisatie moest stellen.

oude en nieuwe C.M.C.

Dat de oude C.M.C. ongeschikt werd geacht, om na de oorlog als organisatie van de veehouders te blijven voortbestaan, is heel begrijpelijk. Immers, de oude C.M.C. bestond bij de gratie van de overheid en was in feite een soort publiekrechtelijk orgaan. De boeren waren geen lid maar aangeslotenen. De leden van de oude C.M.C. waren de standsorganisaties, de melkveehouderbonden en de gezamenlijke veilingen. Maar wat de oude C.M.C. het gros van de West-Nederlandse melkveehouders in de korte tijd van haar bestaan in ieder geval wél bijgebracht had was het besef, welk een kracht kan uitgaan van gezamenlijk optreden. Van de moeilijkheden, waarmee de individuele boer vóór 1938 vaak te maken had om zijn melk aan de man te brengen, was na 1938 geen sprake meer.

Over wanbetaling, zoals vóór 1938 herhaaldelijk voorkwam, behoefde hij zich na 1938 geen zorgen meer te maken. Ook de boer, wiens melk niet voor consumptiedoeleinden geplaatst kon worden, kreeg na 1938 de volle prijs. Uit de meerprijs zonderde de oude C.M.C. namelijk een gedeelte af om daarmee de industriemelk zo nodig op te trekken. Overigens leverde de gezamenlijke afzet van de industriemelk in de jaren 1938 en 1939 veel betere resultaten op dan in de jaren daarvoor, toen veel melk tegen afbraakprijzen over de veilingen werd verkocht.

Gevolg gevend aan de gerijpte overtuiging, dat direct na de oorlog door de gezamenlijke West-Nederlandse melkveehouders zou moeten worden beschikt over een uit eigen kracht en eigen initiatief geboren organisatie, die nièt steunde op een of ander voorschrift van de overheid, werd in april 1944 door 74 voormannen de Coöperatieve Melkafzet Centrale g.a. opgericht. Bij afkorting dus weer de letters C.M.C., die een duidelijke goodwill bij de melkveehouders in het westen hadden verkregen. Dat bleek dan ook alras bij de propaganda onder de

boeren om als lid toe te treden. Hoewel de organisatie zo lang de oorlog nog duurde helemaal niet naar buiten optrad, hadden enkele maanden na de oprichting al vele duizenden zich voor het lidmaatschap aangemeld.

na de bevrijding

Tijdens de oorlog maakten de benzineschaarste en de kolennood het voor de overheid noodzakelijk om zuivelfabrieken te sluiten en melkwinningsgebieden in te stellen, waardoor vele veehouders van hun oorspronkelijke fabriek werden overgeheveld naar een andere. Dat was in heel Nederland het geval, maar nergens waren deze ingrepen zo vergaand als in het westen.

Al voordat de provinciale voedselcommissarissen (en later het Bedrijfschap voor Zuivel) in de jaren 1941/1942 ingrepen, was de melkstroom in West-Nederland in belangrijke mate omgelegd. Immers, de overeenkomst tussen A.V.M. en oude C.M.C. hield in, dat alle melk aan consumptiemelkbedrijven moest worden geleverd, wanneer die melk voor consumptie nodig was. De melk van duizenden veehouders, die voorheen aan industriefabrieken werd afgeleverd, ging rechtstreeks naar melkinrichtingen. Dat ging heel gemakkelijk, omdat er geen directe band was tussen veehouders en fabriek. De oude C.M.C. was de tussenschakel. De boeren leverden aan de oude C.M.C. en deze verkocht de melk aan de fabrieken.

In de rest van Nederland lag de situatie anders. Daar behielden de industriefabrieken rond de grote steden, die als aanvullingsmelkleveranciers van de stedelijke melkinrichtingen waren ingeschakeld, toch hun melkleveranciers. Ook de vaststelling van de zóne-grenzen in 1943 droeg de sporen van de rechtstreekse omlegging naar melkinrichtingen van melk, die voorheen aan de industriefabrieken werd geleverd. De 2e zóne ging melkwinningsgebieden omvatten van fabrieken met een overwegend industrieel karakter.

Ingevolge het C.M.C.;A.V.M.-contract waren deze melkwinningsgebieden in de jaren vóór 1943 drastisch ingekrompen, zodat de industriefabrieken aldaar bij de instelling der zónegrenzen abnormaal weinig melk ontvingen. Toen de bevrijding aanbrak was dus overal in Nederland de relatie tussen boer en fabriek bevroren en het ligt voor de hand, dat daarin niet op stel en sprong verandering kon worden gebracht. Die situatie bleef gehandhaafd tot maart 1946. Toen kondigde het Bedrijfschap voor Zuivel aan, dat de boer weer vrij zou zijn in de keuze van afnemers, met dien verstande echter dat die vrijheid voorlopig nog niet voor het westen gold. West-Nederland volgde pas vijf maanden later. Inmiddels was de nieuwe coöperatieve C.M.C. met haar werkzaamheden ten behoeve van haar leden (ruim 9000 in getal) begonnen. In december 1945 werden namelijk de bevoegdheden en opdrachten van de oude C.M.C. ingetrokken. Essentieel was vooral het overheidsvoorschrift, dat in de 1^e zóne het melkgeld centraal door de oude C.M.C. aan de veehouders moest worden betaald en toen deze wettelijk voorgeschreven centrale betaling kwam te vervallen, was het moment daar voor de nieuwe C.M.C. om haar vleugels te gaan uitslaan. Dat was op 23 december 1945.

de vuurproef

Zoals eerder werd beschreven was de A.V.M. - de organisatie van de melkhandel - in de oorlog ter ziele gegaan. Begrijpelijk was alleszins, dat met name de standaardisatiebedrijven tegenover de grote verkooporganisatie van de boeren een inkooporganisatie van de bedrijven wilden stellen. Vandaar dat ertoe werd overgegaan om de I.I.V. - de Industrie-Inkoop Vereniging - nieuw leven in te blazen. Deze I.I.V. was omstreeks 1939 opgericht door de industriefabrieken in West-Nederland onder leiding van de heer G. J. Blink, die ook voorzitter was van de A.V.M. Vóór de oorlog kwam de I.I.V. echter niet op gang, maar na de bevrijding werd deze organisatie van stal gehaald en trad ook het merendeel van de melkinrichtingen toe. Het

ging toen dus niet meer uitsluitend om het inkopen van industriemelk, maar vooral ook om het gezamenlijk inkopen van consumptiemelk. Later werd deze organisatie omgedoopt in M.I.V. - Melk-Inkoop-Vereniging.

Dat het optreden van de nieuwe C.M.C. door de I.I.V. niet met gejuich kon worden begroet is duidelijk. Weliswaar had de nu geheel zelfstandig opererende boerenorganisatie zich aangekondigd als alleen maar melkverkopende vereniging (ook in de statuten stond toen nog niets over be- en verwerking van melk), maar heel begrijpelijk was, dat men aan de kant van de particuliere fabrieken op dat punt de nodige twijfels koesterde. En bepaald niet ten onrechte, zoals de geschiedenis heeft geleerd. De vraag is alleen in hoeverre juist de obstructie, die de I.I.V. al direct bij het eerste optreden van de nieuwe C.M.C. meende te moeten voeren, de omschakeling heeft bevorderd van louter melkafzetvereniging naar de organisatie, die zich heel bewust ook op het terrein van de be- en verwerking van de melk is gaan bewegen. Feit is in ieder geval, dat de nieuwe C.M.C. onmiddellijk de vuurproef moest doorstaan, omdat de I.I.V. haar leden/melkinrichtingen voorschreef om het melkgeld niet aan de coöperatie maar rechtstreeks aan de boeren uit te betalen, tenzij er een volmacht werd getoond, waarin het individuele C.M.C. lid zijn vereniging machtigde om het geld in ontvangst te nemen.

In enkele dagen moest de C.M.C. toen ruim 9000 machtigingen bij de leden ophalen. Deze obstructie van de I.I.V., kennelijk bedoeld om de jonge coöperatie direct een dreun te geven, mislukte compleet.

Coöperatieve Melkcentrale g.a.

Was het eerste optreden van de in de I.I.V. georganiseerde melkverwerkende bedrijven tegenover de jonge boerencoöperatie een tactische miskleun; de verzoeningspoging, die kort daarna werd ondernomen, muntte al evenmin uit door tact en psychologisch inzicht. Voorgesteld werd namelijk om tot een gezamenlijk werkprogramma te komen, waarbij de C.M.C. zich uitdrukkelijk zou moeten onthouden van het exploiteren van melkinrichtingen en zuivelfabrieken.

Zelfs al zouden bestuur, directie en ledenraad op dat moment die kant hebben uit gewild, dan ontbrak eenvoudig iedere mogelijkheid daartoe. Immers, de coöperatie was gestart zonder enige bezitting en de leiding had de handen al meer dan vol met te zorgen voor een behoorlijk bussempark, daar de eerste stap naar wat meer onafhankelijkheid voor de West-Nederlandse melkveehouders was geweest om de melk franco fabriek te gaan verkopen en het melkvervoer zelf ter hand te gaan nemen. Bovendien was het zelf be- en verwerken van melk toen beslist nog geen haalbare trek bij de meerderheid van de leden.

Niet alleen de bereidheid tot vorming van een behoorlijk werkkapitaal door tegoedschrijving op ledenrekening van ieders aandeel in gevormde saldi (gestart werd met het saldo van het boekjaar 1946/1947), maar ook de instemming van de grote meerderheid der leden tot de aankoop van een viertal bestaande fabriekjes in de loop van 1947¹⁾ werden naar onze stellige overtuiging in niet geringe mate bevorderd door de weinig tactvolle houding van de I.I.V. bij de start van onze vereniging. De klap op de vuurpijl was tenslotte de strijd, die in augustus 1946 ontbrandde over de te betalen melkprijs, nadat het Bedrijfschap voor Zuivel ook in het

¹⁾) N.V. Stoomzuivelfabriek 'Delfland' te Naaldwijk; Coöperatieve Melkinrichting en Zuivelfabriek 'Zaanstreek' te Wormerveer Coöperatieve Melkinrichting en Zuivelfabriek 'De Hoop' te Assendelft; N.V. Zuivelfabriek 'De Planeet' te Spijkenisse

westen aan de bevrozing een einde maakte en van verplichte levering aan een bepaalde fabriek geen sprake meer was.

De koerswijziging, die de aankoop van de genoemde vier fabriekjes inhield, bracht uiteraard de noodzaak mee tot een statutenwijziging, waarbij in de doelstelling van de vereniging naast het verhandelen van de melk der leden ook het be- en verwerken daarvan werd opgenomen. De Coöperatieve Melkafzet Centrale g.a. werd: Coöperatieve Melkcentrale g.a.

meer eigen verwerkingsmogelijkheid

Met de aankoop van de vier kleine fabrieken in 1947 was door de in de C.M.C. coöpererende West-Nederlandse melkveehouders een eerste stapje gezet op de weg naar zelfverwerking van de melk. Een stapje, dat in verhouding tot de totale hoeveelheid melk der leden wezenlijk nog maar bitter weinig te betekenen had! Temeer was dit het geval, omdat de inkrimping van het aantal afnemers van melk in het westen ook na 1945 doorgang vond. In 1948 waren er nog ongeveer 80 melkverwerkende bedrijven, waarvan echter vele door zilveren koorden met elkaar waren verbonden.

Naast de reeds eerder bestaande complexen als V.Z., Rotterdamse Melkinrichting en Residentie Melkinrichting (het V.Z./R.M.I.-concern); Galak, Hollandia Vlaardingen, Hollandia Purmerend en Aurora Rotterdam behorende tot het Nestlé-concern; Sierkan Den Haag, Sierkan Haarlem, Oud-Holland Bodegraven en Nieuw-Holland Woerden, die het Sierkan-complex vormden, waren er nog diverse concentraties ontstaan. In Vlaardingen bijvoorbeeld waren de naast Hollandia nog bestaande vijf standaardisatiebedrijven samengesmolten in de Vlaardingse Melkcentrale. Hetzelfde was het geval met een drietal standaardisatiebedrijven in Amersfoort; het Albert Heynconcern had zich inmiddels ook in de melk begeven en exploiteerde via de dochteronderneming Sterovita drie bedrijven in Amsterdam, twee in Rotterdam Sterovita, en een in Delft, Dordrecht en Breukelen; in Gooi-en Eemland waren er van de zestien oorspronkelijk aanwezige standaardisatiebedrijven vijftien in verschillende étappes geconcentreerd tot de Verenigde Gooise Melkbedrijven (V.G.M.).

Dat bestuur en directie van de C.M.C. zich bij deze ontwikkeling niet zo bijster op hun gemak voelden ligt wel voor de hand en het was ook met volle instemming van de algemene vergadering (ledenraad), dat ook na 1947 iedere reële kans tot vergroting van de eigen verwerkingsmogelijkheid heel serieus werd overwogen en zo mogelijk ook gegrepen. In 1948 was dat het geval met het enige buiten de V.G.M.-concentratie gebleven standaardisatiebedrijfje 'Gooiland' te Naarden.

Het was de aankoop hiervan, die later de brug vormde voor de participatie van de C.M.C. in de Verenigde Gooise Melkbedrijven.

belangengemeenschappen

Nu het woord participatie is gevallen, is het voor een goed begrip van belang, toch ook even stil te staan bij de samenwerking op langere termijn met particuliere ondernemingen, die de C.M.C. in feite al direct bij de start in 1945 voorstond en ook nastreefde. Deze samenwerking in de vorm van zogenaamde belangengemeenschappen was gebaseerd op de reële situatie, dat de C.M.C. beschikte over een grote hoeveelheid grondstof en geen of praktisch geen eigen verwerkingsapparatuur; de particuliere fabrieken beschikten over gebouwen en apparatuur om melk tot produkten te verwerken. De belangenovereenkomsten hielden in dat de C.M.C. de

grondstof leverde voor een gefixeerde prijs en de fabriek naast de normale kosten een redelijke kapitaalsvergoeding ontving. Een eventuele, dan nog resterende, winst werd volgens een vastgestelde formule verdeeld tussen beide partijen.

Het ligt voor de hand dat dergelijke overeenkomsten het eerst tot stand kwamen met particuliere bedrijven, die zich na de oorlog niet bij de I.I.V. hadden aangesloten. In het boekjaar 1947/1948 waren 30 van de nog 80 bestaande melkverwerkende bedrijven in West-Nederland geen lid van de I.I.V.. De situatie was toen zo, dat ca. 75% van alle C.M.C.-melk naar I.I.V.-bedrijven ging; ca. 10% werd verkocht aan buiten I.I.V.-verband staande consumptiemelkbedrijven en ca. 15% werd geleverd aan niet bij de I.I.V. aangesloten industriefabrieken.

De eerste belangengemeenschap ging de C.M.C. aan met de industriefabrieken 'Oud-Holland' te Bodegraven en 'Nieuw-Holland' te Woerden, waarvan destijds de heer J. de Mars directeur was. Deze samenwerking startte voor een jaar, als proef, op 1 mei 1946, maar reeds in november 1946 werd de overeenkomst verlengd tot 1 mei 1952.

Nadien volgden geleidelijk meer van deze samenwerkingsvormen op lange termijn, gaandeweg uitgebreid met financiële deelneming door de C.M.C. Bij herhaling kwam het ook voor, dat ter verkrijging van een financiële deelneming in een particuliere onderneming of om andere redenen een inmiddels verworven eigen verwerkingsmogelijkheid weer werd prijsgegeven.

Wij noemden reeds 'Gooiland' te Naarden, dat bij financiële deelneming in de Verenigde Gooise Melkbedrijven te Hilversum door de C.M.C. werd ingebracht. Hetzelfde gebeurde met de N.V. Melkinrichting 'Aurora' te Rotterdam, die als productiebedrijf werd stilgelegd en waarvan het detailapparaat overging naar het R.M.I./V.Z.-concern, toen de C.M.C. daarin voor 50% ging deelnemen. De deelneming in de N.V. 'De Sierkan' te Haarlem ging gepaard met de inbreng van alle in C.M.C.-bezit zijnde aandelen van de N.V. Melkinrichting 'De Landbouw' te Haarlem, die daarna ook als productiebedrijf werd opgeheven. De verkoop van de C.M.C.-fabriek te Naaldwijk aan onze 50% -deelneming N.V. 'De Combinatie' was een kwestie van rentabiliteitsverbetering.

1960 - 1970

De technologische ontwikkeling en de noodzaak tot steeds verdergaande automatisering door de als maar voortschrijdende kostenstijgingen hebben de laatste tien jaar bij industrie, handel en bankwezen in de westerse wereld enorme concentraties tot gevolg gehad. Ook de Nederlandse melk- en zuivelindustrie kon daaraan natuurlijk niet ontkomen en allerwegen zijn de fusies dan ook niet van de lucht geweest. West-Nederland is bij die ontwikkeling zeker niet achtergebleven en het was de C.M.C., die daarbij een zeer voorname rol heeft gespeeld.

Zij kon dit doen krachtens haar in de loop der jaren verworven invloed in tal van - meestal in concurrentie met elkaar staande - ondernemingen; zij moest dit doen krachtens haar doelstelling:

de inkomenspositie van de West-Nederlandse melkveehouders zo veilig mogelijk stellen en brengen op een zo redelijk mogelijk niveau.

Als kernpunten voor de ontwikkeling in de jaren 1960-1970 kunnen stellig worden genoemd: de bundeling van de afdelingen 'Melk' en 'Miland' van de coöperatieve handelsvereniging 'De Producent' met de C.M.C. per 1 januari 1960; de oprichting van de N.V. Nederlandse Melk-Unie in oktober 1961; het samengaan van de C.M.C.-fabrieken te Assendelft en Wormerveer met de N.V. Melkinrichting Velsen en de N.V. Melkinrichting en Zuivelfabriek Gebr. Schaft te Oostzaan in Melkcentrale Velsen Zaanstreek N.V., die in het voorjaar van 1967 tot stand

kwam; de oprichting van de Centrale Melk Maatschappij N.V. eind december 1967, waarin de samenwerking tussen de N.V. Melkinrichting 'De Combinatie' en Coöp Vooruitgang te Rotterdam gestalte kreeg; het geslaagde bod van de C.M.C. op de aandelen van de inmiddels zeer sterk gegroeide N.M.U. in februari 1968; de overname van alle aandelen N.V. Melkcentrale Amersfortia door de C.M.C. in mei 1968 en de overname van de N.V. De Roomboterfabriek 'De Vooruitgang' te Woudenberg in het najaar van 1968 door de N.M.U., die intussen grotendeels C.M.C.-bezit was geworden. Maar het grote hoogtepunt was vanzelfsprekend de integratie van de C.M.C.-meerderheidsbelangen in één concern op 30 mei 1969.

Met deze en de op pagina's 9 t/m 11 gepubliceerde schets hebben we getracht een beeld te construeren van hetgeen zich in West-Nederland op melk- en zuivelgebied heeft afgespeeld in het verre en meer nabije verleden. Natuurlijk is deze beschouwing, die - gegeven de ter beschikking staande ruimte - niet meer kon zijn dan een opsomming van fragmenten, verre van volledig. Wij hopen niettemin de geïnteresseerde lezer(es) hiermede toch wel zoveel feitenkennis te hebben verschaft, dat een behoorlijke kijk is verkregen op de achtergronden van het ontstaan en de ontwikkeling van de C.M.C. van simpele melkafzetvereniging naar een coöperatieve industriële melk- en zuivelonderneming, die tot één van de belangrijke middelgrote industrieën van Nederland mag worden gerekend!

J. Ruiter

48 Met 't vuur van rede en overtuiging de polder in

J. A. Verhaar, directeur C.M.C.-district Leiden

Veertig jaar geleden is het, dit C.M.C.jubileumjaar, dat C.M.C.-districtsdirecteur J. A. Verhaar (districten Leiden en Den Haag) naast, met en voor de boeren zijn eerste stappen zette in de melkwereld. Het vuur van de rede en de overtuiging is, ook na deze veertig jaar niet in hem geblust. Al zegt hij zelf: 'Een mens is net een sokophouder, na veertig jaar gaat de rek er wel uit'. Toch is dat de heer Verhaar - vol met kwinkslagen - niet ten voeten uit. Hij praat makkelijk en weet de grote lijnen vast te houden. Maar hij denkt méér en het kost u moeite, dat te weten te komen. Hij put uit eigen ervaring zo maar de 25-jarige C.M.C.-geschiedenis.



J. A. Verhaar

Maar daarvan leert u niet, wat deze man, deze C.M.C.-medewerker bewoog. Zelf zegt hij 'mijn leven bij de C.M.C.? Ik heb op mijn manier een bijdrage proberen te leveren aan het verwezenlijken van de plannen'. Plannen die niet vaststonden. Of het moest zijn het wat vage, maar daarom ook juist boeiende doel: de positie van de melkveehouders te verbeteren, hun afhankelijkheid te verminderen.

En dan komt hij los. 'Ik heb de veilingtijd meegemaakt, met groepen boeren die consumptiemelkcontracten afsloten voor tien liter melk per dag per koe. Maar de aanvraag was zo groot, dat ze met drie liter moesten volstaan. Het prijsverschil tussen consumptie- en industriemelk was 3 à 4 cent per kg ... Ik heb de enorme ellende onder de boeren meegemaakt van de crisisjaren: f 54,- voor 3.000 liter melk. De onbeschrijflijke ellende onder de boeren uit die jaren heeft me ontzettend gegrepen. Dat gaf me mijn enthousiasme. Ik heb me in mijn leven laten leiden door m'n idealen - en de rest op de koop toe genomen. Het beleven van mijn idealen speelt een enorme rol voor mij'.

van huis uit

Deze, zo u wilt sociale, bewogenheid is hem van huis uit ingegeven. 'Mijn grootvader was boer in Waddinxveen, daarna in Nootdorp. Mijn vader trok de stad in en ging via de slagerij de vakbeweging in. Met hem ging ik wel mee naar vergaderingen. Compleet met fanfarecorpsen'. Maar het leven gaf hem zijn eigen ervaringen. Zoals toen hij plannen had om marconist te worden en naar zee te gaan. In Amsterdam waren voor dat éne baantje tweehonderdveertig gegadigden. Op zeventienjarige leeftijd, in 1930, kwam hij op de Loosduinse melkveiling als kantoorbediende. Hij zette daarmee de eerste stappen op de melkweg.

Vier jaar later werd hij daar veilingmeester om in 1938 directeur van het verkoopbureau Den Haag te worden van de uit de landbouwstandsorganisaties en technische organisaties voortgekomen 'oude C.M.C.'. In 1945 werd dat directeur districtsbureaus Leiden en Den Haag van de Coöperatieve Melkcentrale.

Hij loopt snel over deze eerste jaren heen; noemt ze en passant. Maar de indrukken zijn onuitwisbaar. En steeds komt weer terug 'de afhankelijkheid van de melkveehouders omzetten in onafhankelijkheid'. Hij kent ook de gebreken van die tijd: 'de melkveilingen móesten mislukken. We hadden niets. Geen melkbussen, geen fabrieken, geen geld. We waren voor 100% afhankelijk van vraag en aanbod. En het aanbod was altijd te groot. Het dieptepunt kwam in

1934 met een melkprijs van *f* 1,80 (schrijve: één gulden en tachtig cent) voor honderd liter melk'.

coup d'Etat

'Toen kwam in 1945 de coöperatie. Met alle weerstanden van dien, zowel naar binnen als naar buiten. Als een 'staatsgreep' - een coup d'Etat - hebben we toen op slag het melkvervoer van boerderij naar fabriek aan ons getrokken. Intern waren we voortdurend op pad, de melkveehouders voor te houden dat samenwerken voor hen een levensnoodzaak was. De praktijk leerde, dat wij niets te verwachten hadden van vergaderen. Er was méér nodig'. En er kwam méér. 'Want het frame van het hele C.M.C.-werk moet je zoeken', aldus de heer Verhaar, 'in de samenwerking die ontstond tussen de C.M.C., dank zij een relatie van Jacob de Kroes en Cees van Vliet, met de directeur van Oud- en Nieuw-Holland, de heer De Mars'. Bedrijven die later, met Sierkan Den Haag, het trio vormden waaruit het huidige C.M.C.-Melk Unie-concern is voortgekomen.

'De handel nam het de boer buitengewoon kwalijk, dat hij zijn terrein verliet en in samenwerking met bestaande bedrijven, de melkverwerking inging. Voor de Friezen waren wij, in coöperatief opzicht, daarmee ketters. Voor de handel hier waren we dwazen. Bij die eerste belangengemeenschappen ging het er om, de industriemelkmarkt te reguleren; pas daarna volgde onze financiële interesse in de consumptiemelksector'. Dat vergde tijd - en vertrouwen. Vertrouwen dat de C.M.C. wat later duidelijk kreeg. 'Ik herinner me mensen in de begintijd, die gewoon de eerste tegoedschrijving van de C.M.C. in de asbak gooiden. Bang, dat ze dat geld nooit zouden zien .' Een vertrouwen ook, waar we zuinig op moeten zijn; het is gewonnen door de zakelijke beleidsbeslissingen van C.M.C.-bestuur en directie in deze 25 jaar; het is uitgedragen door het hele C.M.C.-personeel, onder leiding van de heer B. van der Heide. Lang en boeiend vertelt hij over hem, onderkennend de zware taak van drs. C. Timmer.

Als een draad door ons hele gesprek loopt deze éne zin: 'afhankelijkheid maken tot onafhankelijkheid'. Zelf zegt hij daarbij: 'Ik heb altijd medelijden met mensen die de weg niet meer weten. Ondanks alles is er nog zo veel dat geestelijk de moeite waard is om te leven. Ik, wij, moeten niet geleefd worden - ook niet door de grote zorgen die we op onze weg vinden'. Dat geldt voor ieder persoonlijk. Boer en niet boer. En dus ook voor die groep van C.M.C.-medewerkers die zich, een heel leven lang of nog maar een kort deel daarvan, ieder op de voor haar of hem gestelde plaats, inzet om afhankelijkheid van derden voor de West-Nederlandse boer, om te zetten in een deelgenootschap in zijn eigen onderneming. Eén van die mensen is de heer J. A. Verhaar, directeur van het sinds kort geformeerde C.M.C.-district Leiden.

Sickenga

48 De melk niet laten staan is een ere-zaak!

Th. J. NI. Koenders, voorzitter Algemene Melkrijders Vereniging

'Het is - van iedere melkrijder - ergens een erekwestie; je zult die melk de polder uit halen. En je zet alles op alles om daarvoor te zorgen. 't Is in ons bedrijf niet voorgekomen dat we in de afgelopen vijftientig jaar ook maar één dag de melk lieten staan. Ook niet in de winter van 1963, toen ik op die spiegelgladde nieuwjaarsdag vast kwam te zitten. 's Middags om vier uur pas kwamen we - met drie andere auto's - de polder uit. Maar de melk hadden we!'



Th. J. M. Koenders

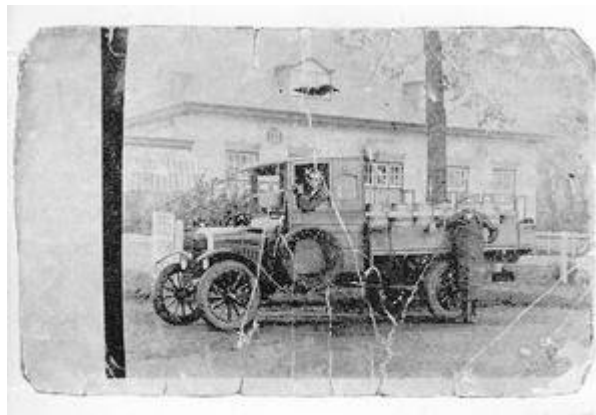
Aan het woord is de nog jonge melkvervoerder Th. J. M. Koenders (38 jaar), voorzitter van de, rond honderd zestig leden, tellende Algemene Melkrijders Vereniging. Hij vertelt uit eigen ervaring als melkrijder. De man die bij zomerdag tweemaal daags - en in de winter eenmaal per dag - de melkbussen op de vrachtauto tilt om de kostbare lading naar de fabriek te brengen. Dat werk is, wat hem zelf betreft, verleden tijd. Zijn rug heeft het niet kunnen bolwerken. 'Ik zet voor geen honderd gulden meer een melkbus op een auto'. Maar dat wil niet zeggen dat de fa. Koenders (sedert 1925) geen bemoeienis meer heeft met de melkrijderij. Juist des te meer. Vader Koenders, in 1925 als grossier in melk begonnen, had een eenmansbedrijf en deed niet anders. 'Wil je in het vervoer blijven, dan moet je echter ook andere dingen aanpakken' is de nuchtere redenering van een jongere generatie. 'Noodgedwongen zijn we daar in gestapt'. Nu rijden onder verantwoordelijkheid van de Fa. Koenders zeven vrachtauto's op de weg. Drie op de buitenlandse trajecten (Duitsland en de Scandinavische landen), drie in het melkvervoer en één in reserve. Van die drie voor het melkvervoer is er één voor het 'boerenmelkvervoer', vanuit de Ronde Hoepolder nabij Ouderkerk aan den Amstel naar Amsterdam en twee voor het vervoer van gerede produkten vanuit de fabrieken naar afnemers in en om 's lands hoofdstad.

op 't tweede luik

'Toen ik jong was, 18 jaar geleden begon ik zelf met het melkvervoer, gooide ik de bussen van de grond zo op het tweede luik. Gaatje in je hoofd', zegt hij nu veelbetekenend, 'want het gaat ten koste van je gezondheid. Ik zeg nu ook tegen de jongens, doe het wat kalm aan'. En vervolgens: 'ja, jonge jongens die wat willen verdienen - en in het vervoer verder willen - kan je nog wel krijgen. Maar na een paar jaar hebben ze er genoeg van. Het wordt steeds moeilijker'. Geen wonder ook, niet alleen de werkomstandigheden, ook de eisen van efficiency zijn veranderd. Hij illustreert dit met het volgende. In de twintiger jaren was met 28 bussen een laadbak vol. Nu moet je, wil je een auto rendabel maken, 120 à 130 bussen laden in een kortere tijd. We hebben nu een hele mooie melkrit, dezelfde als twintig jaar geleden; de auto's zijn groter geworden. Ook aan nuchtere constatering. En dan 'Aan de andere kant kost ons het ophalen en afleveren méér tijd dan vroeger. In de zomer zijn de buitenwegen vol met toeristen. Op de smalle wegen vaak niet de meest ervaren rijders De stad inkomen kost ons ook zeker een kwartier méér tijd om over de parkeerproblemen bij sommige Amsterdamse bedrijven maar te zwijgen'.

verkeersdrukte

Heeft men aan 'de aanvoerkant' met die verkeersdrukte te maken, aan de afvoerkant is dat niet minder het geval. Ook al begin je daar 's avonds om negen uur met twee wagens mee. Eén van die twee is bestemd voor de bevoorrading van 'buitengebieden' (Loenen, Vreeland, Breukelen enz.) en wordt door één man bezet. De andere, voor de Amsterdamse binnenstad heeft een dubbele bezetting. De wagens 'draaien' 18 uur per dag - 's nachts om de produkten af te voeren; overdag om de lege flessen weer op te halen'. Het dubbel parkeren in de stad wordt steeds erger. Ook 's nachts moeten we auto's verplaatsen en toch gemiddeld per afnemer nog een eind met de produkten sjouwen. Ik hoor er gelukkig niet bij - mijn broer verzorgt de reparaties, ik het vervoer, maar er zijn vervoerders die noodgedwongen op kleinere wagens overschakelen. Dat betekent, dat je per rit in de stad 15 tot 20% minder melk mee kunt nemen. 'Natuurlijk speelt bij dit alles de leeftijd van de binnensteden een rol. Zodra hier een luxe auto geparkeerd staat kan er bijna geen kip meer door'.



blijft bussenvervoer?

'Mijn persoonlijke visie is, dat er over twintig jaar geen melkbussenvervoer meer is. Je krijgt grotere melkveehouderijbedrijven en daarmee het tankmelken'. Typische uitlating voor deze tijd: 'Schiphol kan je 's zondags niet sluiten, bij de tankmelkerij het melkvervoer wèl. Bovendien, voor dat zware melkbussenwerk krijg je dan geen mens meer. Havenarbeiders sjouwen ook niet meer met een baal op hun nek'. Dan terug naar de C.M.C. van vandaag, waarvan hij de ontwikkeling even nuchter beziet: 'Ze hebben wèl wat gepresteerd, vooral nu met die C.M.C.-Melk Unie'. En voor hem, dicht bij huis: 'Ze hebben met betrekking tot het melkvervoer een heel goede vinger in de pap'. Met een duidelijk compliment: geen misstanden uit voortgekomen. Onze verhouding is goed.- Dat moet wel, Anders houd je de melkrijderij geen vijfentwintig jaar met elkaar vol!' Dat zijn de woorden van een jonge ondernemer aan de andere kant van de tafel van ons. Als vertenwoordiger van een nauw met de veehouders verwante groep, die het niet laten staan van de melk', ook nu nog, als een erezaak ziet!

Sickenga

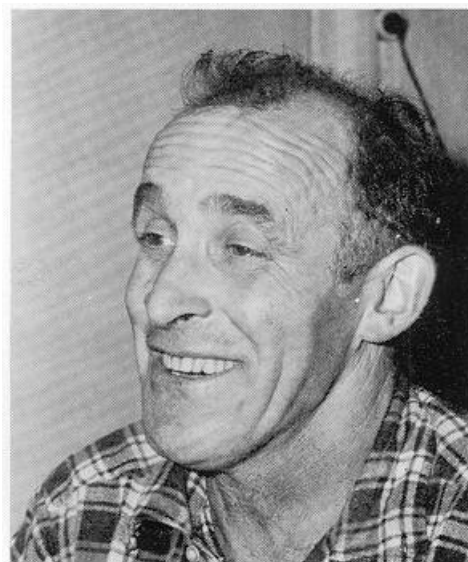
- 50 **Vijftwintig jaar C.M.C. is vóór alles 25 jaar samenwerking in de West-Nederlandse melkveehouderij. Gewoon melkveehouders die met elkaar optrekken. Wij bezochten een aantal van hen. Zestien verschillende mensen met zestien verschillende meningen. Zestien uit de 9000 die deze samenwerking ook vandaag in praktijk brengen.**

16 van de 9.000

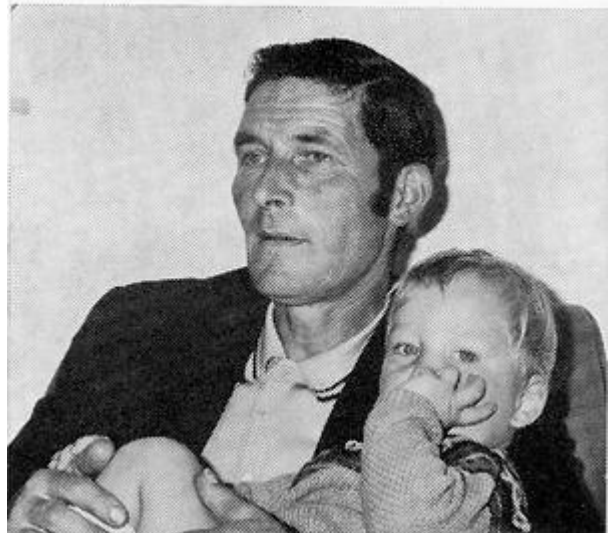
Eerste uit het rijtje van zestien was **mevrouw J. R. Roeleveld-Janmaat in Mijdrecht**. Een vrolijke vrouw van middelbare leeftijd. Haar 25-jarig huwelijk viel zowat samen met het 25-jarig bestaan van de C.M.C. Helaas kan zij nog maar vijf jaar op de boerderij blijven wonen, want grond en boerderij vallen ten offer aan het uitbreidingsplan van de gemeente. Ze is boerin in hart en nieren. Voor lezen heeft ze niet veel tijd. 'Melk' kijkt ze even in voor de advertenties en hoeveel melkgeld ze zal ontvangen. Haar man is stamboekfokker; de prijzenkast maakt dat wel duidelijk. Ze vindt het heerlijk als er een koe kalft. 'Wat we soms aflachen in de stal, vooral als de dierenarts er is'. De C.M.C. vindt ze een mooie instelling. 'Anderen zitten m'n man wel achter de voddem om zijn melk, maar ze hebben geen schijn van kans, al bieden ze nog zo veel etentjes aan. M'n man is altijd blij als de tegoedschrijving komt. We beschouwen het als een potje voor aanschaffingen. Ook vind ik het een voordeel dat het melkgeld altijd op tijd komt en we steeds mooie bussen hebben. M'n kinderen zorgen wel dat we met vakantie kunnen. Toen we thuis kwamen stonden er bloemen op tafel'.



Verderop, in **Weesp**, heeft **de heer G. W. G. van Nes**, 47 jaar oud, zijn bedrijf. Hij is voorstander van één zuivelorganisatie. 'Met Val-Monte is de C.M.C. op de goede weg. We moeten geen versnippering en zeker ook geen sentimenten handhaven. De C.M.C. doet het goed, ze kan me niet te snel groeien. Enkele van m'n collega's vinden dat de C.M.C. te groot wordt en moeilijk te overzien is., Voor mij is dat een kwestie van bestuur en directie, met het accent op de laatste. Als jongen heb ik een rede van de heer Van der Heide gehoord en genoten van de kracht en de dynamiek die van hem uitgingen. De C.M.C. zal meer aan public-relations moeten doen en niet benauwd zijn om mensen aan te trekken die een groot salaris waard zijn. Wat research en marktonderzoek betreft heb ik wel eens de indruk dat ze wat achterloopt. Anderen zijn ons soms voor met het brengen van nieuwe produkten. We moeten ons bestaan meer aan de man brengen' Zelf heeft hij als gemeenteraadslid in een eenmans-fractie gevochten voor de agrariërs. Buitenparlementaire acties vindt hij wel aardig. 'Doet men in Friesland meer aan dan bij ons. Alles interesseert me, politiek, godsdienst. Ik ben blij dat ik in zo'n dynamische tijd leef'. Een dynamische man ook. We konden hem nauwelijks bijhouden toen hij zijn mening waggaf.



Boven het IJ, in **Assendelft**, spraken wij met de **heer Jacob Brinkman**, 46 jaar oud en vader van vier kinderen. Zijn hobby is de fokkerij. Zijn oom, de heer H. Brinkman, was destijds voorzitter van de C.M.C. 'Ik heb geen behoefte aan baantjes; zit liever tussen de koeien'. Met zijn broers Jan en Willem runt hij de zaken, maar elk heeft zijn eigen bedrijf. Zijn broer Willem had in 1967 een 100.000 kg koe, Ideaal 21. Jacob Brinkman is een goedlachs type die graag voorzichtig is als hij over dingen moet praten waarvan hij meent er niet genoeg verstand van te hebben. Gaat het echter over koeien dan is hij niet te remmen. Zelf zegt hij niet aan de top van de fokkerij te staan, maar gezien zijn volle prijzenkast boekt hij wel successen. 'Mijn extra kosten komen er in ieder geval wel uit en ik kom nog altijd rond. Het is maar hoe je je eisen stelt', gaat hij verder. 'De kleinste bedrijven zijn zeker niet de minste. Er zijn grotere die slechter uitkomen. Het eten dat gewonnen wordt gaat slikkend op en dus moet ik wel wat bijkopen. Je moet niet schrijven dat we ons ongelukkig werken, want dat is niet waar', zegt hij lachend. 'Het kan best zijn dat ik over een paar jaar anders praat, als de melkprijs te lang op dit niveau blijft. Ik ben echt wel groots op de C.M.C. De heren Groen en Van Leeuwen ken ik goed. Met Van Leeuwen heb ik nog omstreeks 1950 in het hoofdbestuur van de landbouwjongeren gezeten. Ik vond hem een heldere jongen. Het verbaast me niets dat hij voorzitter is geworden. Ik voel me echt wel veilig als C.M.C.-er'.



Meestal zoek je een boerderij niet (meer) in de dichte bebouwing. Maar in **Uitgeest**, o.a. bij **mevrouw P. Putter**, is dat wel het geval. Stal en water liggen achter het huis. Het is een vaarbedrijf. Het land ligt een kwartier varen van huis. In het najaar kan het op dat wijde water nog wel erg te keer gaan. Er zinkt dan ook wel eens een praam. Dat is haar man ook eens overkomen. Het was voor de tijd van de melkmachines en gelukkig bleef het bij het verlies van een paar zeefjes. Je moet dus wel kunnen zwemmen. Ze is nu 32 jaar getrouwd en vanaf de oprichting lid van de C.M.C. 'Ik pieker er niet over om te veranderen. Met elkaar kan je meer bereiken dan wanneer je alleen staat'. Ze vindt het wel prettig om midden in het dorp te wonen en zou de polder misschien te eenzaam vinden. 'We hebben land van de 'vogeltjeswet' (natuurbeschermingsgebied) en dus goedkoop land. Dat is nodig ook, want de boerderij is geen vetpot. Zou de huur van het land hoger zijn dan zou m'n man als ondernemer minder verdienen dan een werkman'. Ze hoopt dat met Sinte Maarten de koeien weer binnen zullen zijn; gebracht met de eigen grote praam.





de heer J. Th. Wesselingh in Rijpwetering



de heer J. F. M. van Leeuwen in Zoeterwoude



de heer Jac. C. P. van der Burg in Berkel

De boerderij van de heer **J. Th. Wesselingh in Rijpwetering** is prachtig gelegen in het watersportgebied. 'Kijk daar ligt de boot van minister Luns' wees hij ons. Hij is 39 jaar oud, houdt 35 melkkoeien, alles vol-stamboek van eigen fokstier. Geregeld wordt een deel van zijn jongvee verkocht voor export. Hij is een idealist en had wel naar de ontwikkelingslanden gewild. Van 1953 tot 1955 werkte hij als bedrijfsleider in ZuidDuitsland. De toestanden vond hij daar maar zo-zo. Op aandringen van zijn ouders kwam hij terug. 'Aan de C.M.C. heb ik nooit getwijfeld. Voor mij is het ideaal één melkkraan. Daarvoor is de C.M.C. de aangewezen instantie. De rest stemt er wel op af. Jammer genoeg is de melkprijs de laatste vijf jaar relatief achteruitgegaan. Ik verwijt dat de C.M.C. niet. Veel jonge boeren zijn bedrijfsmoe door overbelasting van werk en zorgen. Ik maak 90 uur per week met af en toe een hulpje. Dat kan je geen vijf jaar of langer meer volhouden'. Zijn land ligt in drie kavels. Een deel ervan is slechts per boot bereikbaar. Uitermate geschikt voor recreatie, maar de gemeente is niet toeschietelijk. 'M'n bedrijf loopt overigens wel goed en ik heb een leuke handel. Jammer dat de export niet meer draait om de kwaliteit maar op de uitstoot. Nu is er niet veel meer aan te verdienen. Maar ik haal het geld weg waar ik het zie'. En dat zegt veel!

We gingen naar **Zoeterwoude**, in een prachtig natuurgebied, waar de weg doodloopt op de boerderij van de heer **J. F. M. van Leeuwen**. Een nog jonge veehouder, 36 jaar, die na de middelbare school en een kantoorperiode zijn broer opvolgde op het bedrijf van zijn moeder. Vanaf 1962 is hij zelfstandig. En overtuigd C.M.C.-er. Een familieanekdote: opa Van Leeuwen vond dat het gepruts met die melkafzet maar eens afgelopen moest zijn. In een vergadering in Leiden werd besloten de melk 'en bloc' af te zetten. Op de terugweg vroeg zijn vriend hem: 'zeg Janus, je moet me toch eens vertellen wie die Blok toch is'. 'Melk' vindt hij een goed blad; de informatie van de heer Timmer verhelderend. Maar hij zou toch nog wel wat meer willen weten over die fusies, rendement en zo. Hij verzorgt zijn \pm 30 blaarkoppen alleen en heeft af en toe de loonwerker. 'Ik kan redelijk rondkomen en vind dat het ondernemerschap van veel invloed is op het rendement'. Geleidelijk aan breidt hij uit. Vijf jaar geleden kwam er een nieuwe stal. Verder loopt hij met het plan rond om fokvarkens te houden. Vakantie vindt hij belijst nodig. Naar zijn mening lopen er bosjes boeren te gespannen rond en komen er nooit eens uit. 'Ik vraag me nogal eens af waarom de boeren het vlees zo weinig coöperatief afzetten'. Vragen deed hij, meer dan wij de kans kregen ze hem te stellen.

In het kassengebied van **Berkel** troffen wij de heer **Jac. C. P. van der Burg**, een vrolijke, nog jonge man. In 1965 nam hij het bedrijf van zijn vader over. Die was vanaf de oprichting al lid van de C.M.C. Toen wij hem vroegen hoe het was om tussen al die tuinders te leven was zijn antwoord: 'het maakt geen verschil. Je redt het of je redt het niet; dat geldt ook voor die tuinders'. Hij liet ons de productiecijfers van zijn koeien zien. Die waren in een woord fantastisch. 'Alle soorten haar lopen in mijn wei, 50 stuks, rood-bont, zwartbont, rood- en zwartblaar, wittrikken, lakenvelders noem maar op. De boeren zeggen: het lijkt wel een tulpenveld bij jou. De melkcontroleur vindt het maar niks, maar ik kijk naar de produktie'. Al het werk doet hij alleen met af en toe de loonwerker. Hij fokt ook zelf. De t.v. vindt hij niet nodig. 'Als ik 's avonds klaar ben lees ik m'n krantje, ook 'Melk' en de avond is zo om. Maar er moet wel wat met de melkprijs gebeuren, want met de steeds stijgende kosten kan het zo niet doorgaan'.

Dicht bij huis, in **Leidschendam**, brachten wij een bezoek aan mevrouw **J. Olieman-van Staalduinen**, echtgenote van de enkele jaren terug door een ongeval overleden C.M.C.-commissaris. 'Als vrouw voel je je veilig bij de C.M.C. Je zou je gauw beduveld voelen als je zou moeten handelen. Dat geharrewar van vroeger over een kwart cent ligt me nog te vers in het geheugen. Handjeklap ligt me niet'. Dat zij zich zo maar wat zou laten wijsmaken geloven we nu ook weer niet. Daarvoor weet ze veel te goed wat er allemaal in haar bedrijf omgaat. Zij houdt alles zelf bij over productie en melkgeld. Ze werkt met een vaste arbeider en haar 21-jarige zoon, waarvan ze hoopt dat hij opvolger wordt. Deze werken om beurten in het weekeind. De leiding, het nemen van beslissingen ligt bij haar. Het bedrijf is al 100 jaar in de familie en ze wil graag de traditie voortzetten. 'Ik heb een bedrijfseconomische boekhouding en door eigen voederwinning zitten we op een vrij lage kostprijs. Niettemin heb ik grote moeite om uit te komen met m'n 45 melkkoeien. Ik heb de indruk dat veel collega's met mij erg krap zitten'. Dat te horen uit de mond van een sterke en intelligente vrouw (ze was jaren lang bestuurslid van de bond van plattelandsvrouwen) geeft te denken.



Oostelijk van Dordrecht, in **HardinxveldGiessendam**, bezochten wij mevrouw **T. Verheul-Veth**. Zij trouwde in 1945. Voordien was zij verpleegster. In 1946 begonnen zij en haar man op een klein bouwvallig bedrijf met vier koeien. Er was 13½ ha land bij. Nu melken ze 36 koeien. Met hard, zeer hard werken werd het bedrijf opgebouwd. 'Kan je je nu voorstellen dat we altijd zonder geld zaten? We moesten met het investeren wel eens op de ketting gaan zitten, anders had je niet te eten'. Niet zonder bitterheid zegt ze: 'de C.M.C. krijgt zijn melk toch maar goedkoop als je ziet hoe duur alles wordt. Nee, het leven is niet zo eenvoudig'. Maar die bitterheid verdwijnt meteen als ze over haar kinderen spreekt. 'We hebben nu een gezond gezinsbedrijf. Mijn kinderen behoren niet tot wat men tegenwoordig de moderne jeugd noemt. Maar vrienden en vriendinnen mogen ze altijd meebrengen. Ze vinden de gezelligheid thuis en ze hebben alles voor ons over. Het is de kurk waar hun toekomst op drijft; zelf teer je ook op vroeger'. Vorig jaar kwam er 4 ha land bij. Ze doen aan fokkerij met de eigen rode stier. 'Je moet met je tijd meegaan, ook wat investeren betreft'. Dat heeft ze ook gedaan, haar leven lang. Maar kennelijk niet alleen in materieel opzicht.



de heer S. de Haan in Vinkeveen. Energiek ondanks zijn lichamelijke handicap. Gemeenteraadslid. Voor de C.M.C. heeft hij alle lof, vooral vanwege het gigantische industriële apparaat. Herinnert zich maar al te goed de ruzies van zijn vader met de melkhandelaren. Naar zijn mening maakt de regering misbruik van het feit dat de veehouders hun melk kwijt moeten.





de jonge C.M.C.-er M. Moeldijk in Rockanje. Vanuit zijn huis zie je de duinen. Geen pessimist. 'Ik hoor hier niet het geluid, speciaal niet van de jongeren, dat ze er geen brood meer in zien. Het hangt ook van jezelf af hoe de uitkomsten zijn. Maar ik ben me bewust dat een goede verkaveling zoals bij mij, veel uitmaakt. De C.M.C. geeft me een gevoel van zekerheid. Ik zal niet overlopen'.



mevrouw Vroege-van Os in Driebergen. Jong en al 12 jaar lid van de C.M.C. Ze vindt het vanzelfsprekend dat de C.M.C. groeit. 'De kleintjes gaan eruit, de groten moeten groter worden. Logisch dat de C.M.C. daaraan meedoet'. Ze hebben sinds een jaar een 3200-liter melkkoeltank en ze is er wat mee in haar schik. Een jonge vrouw van deze tijd, met een heleboel werk.



de heer G. J. van Rooijen in Houten (Utrecht). 55 jaar oud, sportief type, bekend zwart-bont fokker en fervent ruiter, op zijn prachtige 400 jaar oude boerderij. De C.M.C. vindt hij, zoals ze het doet, de beste coöperatie. Over de particuliere handel: 'er is geen mens die je wat komt verkopen om er op te verliezen'. Een rustige persoonlijkheid met een weloverwogen oordeel.

de jonge **C.M.C.-er M. Moeldijk in Rockanje**. Vanuit zijn huis zie je de duinen. Geen pessimist. 'Ik hoor hier niet het geluid, speciaal niet van de jongeren, dat ze er geen brood meer in zien. Het hangt ook van jezelf af hoe de uitkomsten zijn. Maar ik ben me bewust dat een goede verkaveling zoals bij mij, veel uitmaakt. De C.M.C. geeft me een gevoel van zekerheid. Ik zal niet overlopen'.

mevrouw Vroege-van Os in Driebergen. Jong en al 12 jaar lid van de C.M.C. Ze vindt het vanzelfsprekend dat de C.M.C. groeit. 'De kleintjes gaan eruit, de groten moeten groter worden. Logisch dat de C.M.C. daaraan meedoet'. Ze hebben sinds een jaar een 3200liter melkkoeltank en ze is er wat mee in haar schik. Een jonge vrouw van deze tijd, met een heleboel werk.

de heer G. J. van Rooijen in Houten (Utrecht), 55 jaar oud, sportief type, bekend zwart-bont fokker en fervent ruiter, op zijn prachtige 400 jaar oude boerderij. De C.M.C. vindt hij, zoals ze het doet, de beste coöperatie. Over de particuliere handel: 'er is geen mens die je wat komt verkopen om er op te verliezen'. Een rustige persoonlijkheid met een weloverwogen oordeel.

Oostwaarts, in het Utrechtse, komen we bij de heer **F. Vermeij in Benschop**, 40 jaar oud, die met moeder en zuster de boerderij beheert. Drie jaar terug, toen de V.Z. samenging met de Melk Unie, werd hij lid van de C.M.C. Hij komt rond voor zijn mening uit. 'Ik wil niet dat je schrijft dat ik C.M.C.-er ben zonder kritiek en onbezorgd, want zo is het niet. Een mens moet op lange termijn denken, maar je beurs vraagt nu om meer. Als ik op de afdelingsvergadering informeer naar de melkprijs die de concurrenten betalen, wil ik daar een bevredigend antwoord op hebben. Mogelijk dat er door de integratie in de toekomst veel meer uitkomt', vervolgt hij. 'Begin je een kuiknemesterij dan vang je het eerste jaar ook niets, maar je doet het met de opzet om er op de duur de vruchten van te plukken. Op langere termijn verwacht ik dat



ook de integratie van de C.M.C. rendement oplevert. Als C.M.C. heb je iets in de melk te brokkelen, dat is met de laatste straatprijshoogte gebleken. Ik maakte wel met de concurrentie kennis, maar ik voel me er toch niet thuis. Een halve cent of een cent meer is voor mij geen reden om direct het districtsbureau op te bellen en mijn lidmaatschap op te zeggen'. Hij heeft bezwaar tegen concurrentie tussen coöperaties en ook tegen het verkiezen van bestuursleden zoals dat nu gebeurt. 'Je moet iemand niet handhaven om zijn gevoelens te sparen'. Vakantie is er voor hem niet bij. 'Je hebt mensen die snipperdagen opnemen met behoud van loon; wij hebben snipperdagen met behoud van werk'. Daar konden we het dan mee doen!

mevrouw C. van der Velde in Capelle a. d. IJssel. De prachtige boerderij is al onteigend. Ze heeft als kind de melkoorlogen meegemaakt en is al 28 jaar lid van de C.M.C. 'M'n man zal nooit wat anders nemen. De melkprijs moet mee met de gestegen kosten; liefst niet door een verhoogde consumentenprijs, maar via belastingverlaging'.



Om de heer **P. R. van Roomen in Soest** te kunnen vinden kan je 't beste een gids meenemen. Hij had ons gewaarschuwd, maar we hadden geluk. In het

hartje van Soest stopten we bij de landbouwcoöperatie, waarvan de heer Roomen voorzitter is. Daar werd een schetsje van de route gemaakt en we kwamen kort voor het melken bij hem aan. Met twee boerderijen als burens ligt zijn bedrijf aan het 'einde van de bewoonde wereld' aan de Eem. Hij is bestuurslid van heel wat organisaties en kende en bewonderde de overleden C.M.C.-voorzitter A. P. Hilhorst. Zat met hem in de gemeenteraad van Soest. 'Ik heb erg veel van hem geleerd. Zijn overlijden betekende een groot verlies'. De heer Van Roomen (47 jaar) is 19 jaar lid van de C.M.C. Het werk is in eigen handen met af en toe de loonwerker. Zeg niet dat hij dus praktisch al het werk alleen doet, want dan krijg je de wind van voren'. Mijn vrouw is een grote steun voor me; ze verzorgt o.a. de varkens (hij heeft een grote varkensmestveestal) en haar activiteiten zijn zeer belangrijk. Kom je uit een coöperatief nest en je vrouw is er tegen dan ben je nergens'. Hij juicht het toe dat de heer Van Leeuwen tot voorzitter is gekozen. 'Een actieve kerel'. Wensen voor de toekomst heeft hij genoeg. 'Meer informatie. De afstand met de leden wordt anders te groot'. Melk vindt hij een goed medium daarvoor. Artikelen van de heer Timmer 'hoe meer hoe liever. Laat de voorzitter ook geregeld zijn mening maar neerschrijven. Ik heb geen meelij met ze. Verder pleit ik voor één melkprijs in onze agrarische gemeenschap, waardoor alle grensconflicten tot het verleden zullen behoren'. Een melkkraan. Aan hem zal het niet liggen.



Wij hopen erin geslaagd te zijn U een indruk te geven van de C.M.C.-leden die wij bezochten. Allemaal mensen die zich sterk gebonden voelen aan hun werk en omgeving. Blijmoedige, hardwerkende en gastvrije mensen, geen klagers. Allemaal waren zij het erover eens dat bij de snel stijgende kosten de melkprijs is achtergebleven. Zij menen dat het zo niet kan doorgaan en zien de toekomst beslist niet onbekommerd tegemoet. Men bedenke wel, aan elastiek kan men lang trekken, maar men moet er niet op rekenen dat het niet kapot kan!

J. P. Ophof

55 en tenslotte

zijn we dan aan het einde gekomen van een vijftienvijftigjarige, veelbewogen, periode van de C.M.C. Een periode, waarin het verre en het nabije verleden evenzeer in elkaar overgaan, als het heden in de toekomst. Daarom konden wij bij de samenstelling van dit bijvoegsel, waarin zowel de redactie van melk als de C.M.C.-jubileumcommissie - en in nog wat nauwer verband de hoofdredacteur, c.m.c.-procuratiehouder de heer J. Ruiter en ondergetekende de hand hebben gehad - niet zonder meer voorbijgaan aan de tekenen die ons de toekomstige weg wijzen.

Deze weg zal niet gemakkelijk zijn. De afgelopen jaren waren dat evenzeer niet. Lief en leed - en vooral leed - is onze C.M.C. niet bespaard gebleven. Maar met elkaar, zoals we dat de afgelopen 25 jaar - we zijn nog maar pas meerderjarig! - hebben gedaan, mogen we ook nu de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.

Een toekomst, waarin wij ons als melkveehouders gesterkt en geruggesteund mogen weten door een melkverwerkingsconcern dat wij, met niets zoals we zijn begonnen, nu het onze, het grootste in de nederlandse zuivelsector, mogen noemen. Geruggesteund door elkander. Immers, dóór de tot stand gekomen bundeling in het verwerkingsvlak, is óók de toekomst van onze medewerkers in ons concern, zekerder gesteld. De groei naar grotere eenheden is een noodzaak van deze tijd. Laten wij met elkaar - als westnederlandse, ja als nederlandse melkveehouders en als medewerkers in onze, in de nederlandse, melkverwerkende sector - die groei waar maken. Wij zijn het aan het werk in de afgelopen 25 jaar verricht - óók verplicht!



A. van Leeuwen, voorzitter Coöperatieve Melkcentrale g.a. (C.M.C.)

melk

23 december 1970

25 jaar C.M.C.

uitgave stichting C.M.C.

hoofdredacteur n. sickenga ing.

redactie en administratie j. p. ophof

amaliastraat 7 - 's-gravenhage telefoon 070 - xxxxxxxx

Auteur	Onderwerp	Blz blad	Pdf versie
dr. s. i. mansholt		2	
ir. p. j. lardinois	- wervelingen	3	
redactie	- 25 jaar C.M.C. en de data	5	
j. p. hage	- joh. f. abma	6	
j. ruiters	- van verleden tijden	9	
f. a. m. wilbers	- tweerichting verkeer	12	
j. p. heer van der lande	- boer van leeuwen	14	
c. r. tybout	- coöperatief bolwerk	17	
jacques d'ami	- samenwerken	18	
n. sickenga ing.	- er was méér	20	
n. sickenga ing.	- portret van een pionier	22	
g. h. e. m. van waes	- c.m.c. en f.n.z.	25	
antoine duvekater	- mr. j. W. schuit	26	
drs. c. timmer	- c.m.c.-melk unie	29	
prof. dr. j. f. haccou	- ontwikkelingsaspecten	31	
alfred van dijk	- integreren is een kunst	37	
prof. dr. ir. m. t. g. meulenberg	- naar voedings-industrie	39	
j. ruiters	- van 1945 tot heden	45	
n. sickenga ing.	- met 't vuur van de rede	48	
n. sickenga ing.	- de melk niet laten staan	49	
j. p. ophof	- 16 van de 9.000	50	
v. leeuwen voorzitter C.M.C.	- En tenslotte	89	
redactie	- Inhoud en foto's	90	

tekeningen

foto's en grafische verzorging

foto pagina 2

foto pagina 12

druk

kleurenfoto's

cliché's

binden

- herman berserik, den haag

- gerard de vries, haastrecht

jeanne druyff, den haag

- e.e.g., brussel

- stichting p.r.

- voortvaren, den haag

- mercurius, wormerveer

- illustratia, den haag

- molier, den haag

INDEX met onder anderen zuivelfabrieken op plaats

A	
A.V.M.....	19, 71, 72, 73
Aardam.....	8
Aarlanderveen Producent.....	8
Albert Heijn.....	60, 75
Algemene Vereniging voor Melkvoorziening zie A.V.M.....	19
Amersfoort.....	75
Amersfortia.....	9, 47, 77
Amsterdam Holland.....	47
Amsterdam O.V.V. MOBA.....	47
Amsterdam Sterovita.....	60, 75
Assendelft De Hoop.....	7, 9, 74, 76
Aurora.....	75
B	
Baambrugge O.V.V. MOBA.....	47
Blink G.J.....	73
Bodegraven Oud-Holland.....	7, 42, 47, 75, 76
Breukelen Sterovita.....	60, 75
C	
C.B.T.B.....	10, 11
D	
De Combinatie.....	76, 77
De Producent.....	76
De Sierkan.....	42, 75
Delft Sterovita.....	75
Den Haag De Sierkan.....	7, 8, 47, 75, 79
Dordrecht D.M.I.....	47
Dordrecht Sterovita.....	75
F	
F.N.Z.....	9, 16, 40, 41
G	
Geluk J.A.....	16
Genderen 't Land van Heusden en Altena.....	47
Gooi-en Eemland.....	75
Gouda G.N.I.....	47
Gouda Melkcentrale.....	47
Gouda Producent.....	8
H	
Haarlem De landbouw.....	76
Haarlem De Sierkan.....	75, 76
Hilversum V.G.M.....	47
I	
I.I.V.....	73, 74, 76
Internationale Inkoop Vereniging (I.I.V.).....	73
K	
Katwijk De Hoop.....	47
L	
Leersum Kooij.....	47
Leimuiden Holland.....	47
M	
M.I.V. - Melk-Inkoop-Vereniging.....	74
N	
N.M.U.....	8, 9, 42, 47, 48, 77
N.M.U. oprichting N.V. Ned. Melkunie 1961.....	8
N.V. Nederlandse Melk-Unie.....	9
N.V. Van den Bergh's.....	16
Naaldwijk.....	8, 37, 76
Naaldwijk Delfland.....	7

Naaldwijk Delftland.....	37, 74
Naarden Gooiland.....	8, 75
Naarden NV. Gooiland.....	7
Nestlé-concern.....	75
O	
Oostzaan Gebr. Graft.....	76
P	
Purmerend Hollandia.....	75
R	
R.M.I./V.Z.....	76
Rotterdam.....	77
Rotterdam Aurora.....	76
Rotterdam De Combinatie.....	7
Rotterdam Sterovita.....	60
Rotterdam C.M.M.....	47
S	
S.V.M oprichting Stichting voor Melkhygiëne 1954.....	8
Spijkenisse De Planeet.....	74
Spijkenisse Planeet.....	7
Spijkenisse sluiting 1957.....	8
Sterovita.....	47, 60, 75
V	
V.G.M. Verenigde Gooise Melkbedrijven.....	75
V.V.Z.M.....	8
V.Z./R.M.I-concern V.Z. Rotterdamse Melkinrichting en Residentie melkinrichting.....	75
Veenendaal Vemiez.....	47
Velsen Melkcentrale.....	9, 76
Velsen N.V. Melkinrichting.....	76
Vlaardingen Hollandia.....	16, 75
Vlaardingse Melkcentrale.....	75
W	
Woerden Nieuw-Holland.....	7, 47, 75, 76
Wormerveer Zaanstreek.....	7, 9, 74, 76
Woudenberg De Vooruitgang.....	47
Z	
Zaanstreek Melkcentrale.....	9, 76
Zaanstreek Melkcentrale Veza.....	9
Zoetermeer. Nutricia.....	8
Zuid-Hollandse Zuivelbond.....	8
Zuidland Quak.....	47