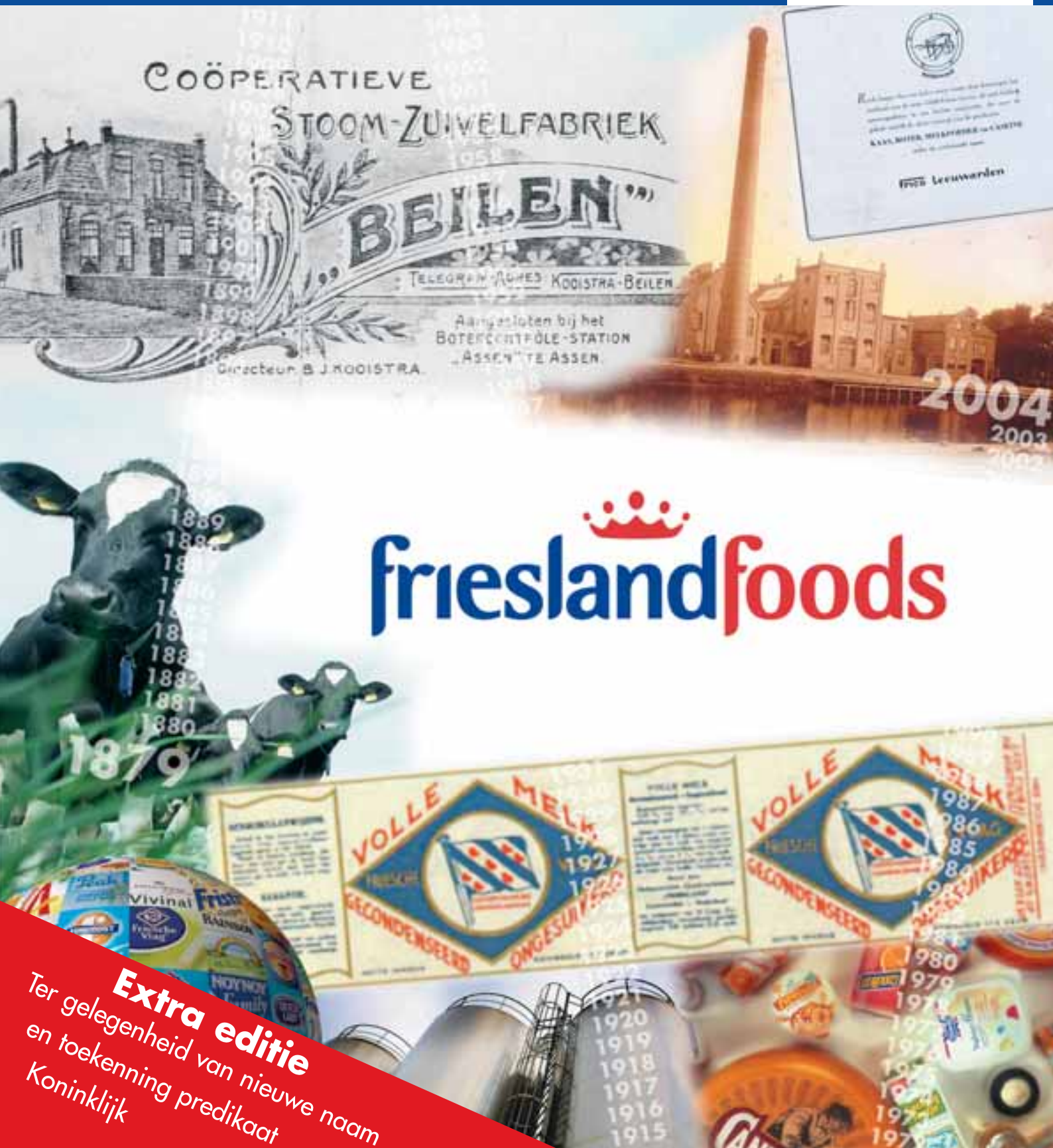


Koerier

Maandblad voor de ondernemende melkveehouder



Extra editie

Ter gelegenheid van nieuwe naam
en toekenning predikaat
Koninklijk

Inhoud

- 03 **Column**
Voorzitter van het coöperatiebestuur,
Sybren Attema.
- 04 **Royal Friesland Foods**
Nieuwe naam voor Friesland Coberco.
- 06 **De onderneming achter de merken**
- 07 **Wanneer kan een onderneming
'Koninklijk worden?'**
- 09 **Column**
Voorzitter van de concerndirectie,
André Olijslager.
- 10 **125 jaar zuivelindustrie**
Tussen Arnhem en Veenwouden.
- 24 **Advertentie uit 1957**

Geachte lezer,

Voor u ligt een extra editie van Koerier. Dit ter gelegenheid van de nieuwe naam voor de onderneming en de toekenning van het predikaat Koninklijk aan Friesland Coberco Dairy Foods Holding N.V. door Hare Majesteit Koningin Beatrix. De nieuwe naam van de holding wordt voluit Koninklijke Friesland Foods N.V. De roepnaam van de groep wordt Royal Friesland Foods.

Deze editie gaat uitgebreid in op de lange - 125 jaar - en rijke geschiedenis van coöperatie en onderneming. Vele belangrijke historische gebeurtenissen komen aan de orde, vele echter ook niet. Het is onmogelijk om een complete weergave te geven van een zo rijke historie. De redactie pretendeert dan ook niet om volledig te zijn.

De geschiedenis van de zuivelindustrie en - van de rechtsvoorgangers van - de onderneming wordt in vele documenten, boeken en ander historisch materiaal beschreven. Helaas spreken deze elkaar soms tegen waardoor er in de artikelen in deze editie sprake kan zijn van feitelijke onjuistheden.

De redactie hoopt dat u met deze uitgave een goed beeld krijgt van het bijzondere karakter en de rijke geschiedenis van onze onderneming.

Wij wensen u veel leesplezier.

Redactie Koerier



Sybren Attema

voorzitter Zuivelcoöperatie
De Zeven Provinciën

Kwaliteit geeft de doorslag

Twee trefwoorden zie ik steeds terug bij het overzien van 125 jaar zuivelindustrie in Nederland. Dat is kwaliteit en ondernemerschap. Kwaliteit van bedrijfsvoering, van melk, van coöperatieve bedrijven en van hun producten: dat vormde een solide basis voor de ontwikkeling die we als sector hebben doorgemaakt. Daarmee hebben we de kritische Nederlandse markt bediend en internationale posities veroverd. Het komt tot uitdrukking in de waardering voor onze merken, die overal worden herkend.

Ondernemerschap betekent risico's durven nemen, soms tegen de stroom in, en blijven vernieuwen. Dat is de afgelopen 125 jaar gebeurd. Het wezen van de coöperatie is dat ondernemers daarbij de perspectieven op langere termijn zien en zelf invullen. Op eigen erf, eigen veehouderij, en in hun coöperatie. Durven investeren, en ook durven saneren als dat nodig is: dat was en is nodig om in een concurrerende markt te overleven. Natuurlijk weet ik best dat niet alles in de geschiedenis een succesverhaal is geworden. Naast prachtige prestaties zijn er ook mislukkingen en teleurstellingen geweest. Ondernemen blijft mensenwerk, en je hebt niet alle omstandigheden zelf in de hand. Des te belangrijker is het hoe je op tegenslagen en moeilijkheden reageert. Daarin kunnen we veel van het verleden leren. Steeds opnieuw zijn problemen aangegrepen om met moed en grote inzet een nieuwe stap vooruit te zetten. Zo zijn we geworden wat we zijn.

Met de toekenning van het predikaat Koninklijk en met een nieuwe naamgeving breekt voor ons een nieuwe fase aan. What's in a name, zei Shakespeare, en hij had gelijk. In onze geschiedenis hebben tal van namen de revue gepasseerd. Soms, met respect voor gegroeide verhoudingen, waren het combinaties van namen. Zo is dat bij Friesland Coberco Dairy Foods ook gegaan.

De tijd is nu gekomen om een makkelijker in het gehoor liggende naam te kiezen. Royal Friesland Foods voldoet aan de eisen die je eraan mag stellen.

In de Nederlandse verhoudingen zal het misschien vragen oproepen: is een regio-aanduiding geschikt voor een multinationale onderneming? Maar internationaal ligt dat anders. Vanuit de geschiedenis is overal in de wereld 'Friesland' een begrip geworden dat wordt verbonden met kwaliteit van vee en zuivelproducten. Dat er ook een provincie is die zo heet, weet men vaak niet eens. Het zou dom zijn om die goodwill niet te benutten en vele miljoenen te investeren in een compleet nieuwe fantasie-aanduiding. Zo hebben wij als bestuur geredeneerd, natuurlijk met begrip voor de gevoeligheden die altijd met naamgeving verbonden zijn.

Hoewel een naam betrekkelijk is, zal de nieuwe presentatie voor ons een aanmoediging zijn om met fris elan een nieuwe start te maken. We staan, als boeren en als zuivelonderneming, in deze tijd voor een grote uitdaging. Wij als veehouders zijn boer in Europa, en ons bestaan wordt sterk beïnvloed door Europees beleid. Wij moeten inspelen op vele veranderingen die zich hier in deze tijd, met een sterk uitgebreide Europese Unie, voordoen.

Onze gezamenlijke onderneming is een wereldconcern, dat op verre markten opereert.

In die verhoudingen past de aanduiding Royal Friesland Foods. Met respect voor een waardevolle traditie van 125 jaar zuivelindustrie. En met een nu zichtbare bekroning voor geleverde prestaties in kwaliteit en ondernemerschap.

Royal Friesland Foods: nieuwe naam voor Friesland Coberco

Friesland Foods. Dat is per 1 januari 2005 de nieuwe naam voor Friesland Coberco Dairy Foods. Omdat Hare Majesteit Koningin Beatrix op 7 juni 2004 ter gelegenheid van het 125-jarig jubileum aan Friesland Coberco Dairy Foods Holding N.V. het predikaat Koninklijk heeft verleend, luidt de nieuwe naam van de holding voluit: Koninklijke Friesland Foods N.V. De roepnaam van de groep wordt Royal Friesland Foods.

In de - lange - geschiedenis van onze onderneming hebben vele namen de revue gepasseerd. Vaak was de naam een combinatie van namen van fusiepartners zoals bij de fusie eind 1997. Deze fusie van vier coöperaties leidde tot de naam Friesland Coberco Dairy Foods. Een naam die omwille van de lengte in het 'dagelijks gebruik' vaak wordt verkort tot FCDF of Coberco.

De mogelijke toekenning van het predikaat Koninklijk was voor de concerndirectie mede aanleiding om na te denken over een nieuwe naam voor de onderneming. De naam Royal Friesland Foods voldoet aan alle eisen die je aan de naam van een internationale onderneming mag stellen. Het is een naam die goed in het gehoor ligt en internationaal aanspreekt. Bovendien dekt het de lading van al onze activiteiten.

Belangrijk is ook dat we door het handhaven van 'Friesland' in de naam in combinatie met 'Foods' onze opgebouwde naamsbekendheid behouden. Met name in het buitenland staat de naam Friesland synoniem voor hoogwaardige zuivelproducten. Al sinds 1913 komt Friesland in de naam van de onderneming voor. En Friesche Vlag/Frisian Flag zijn merken die in Nederland en in het buitenland al vanaf 1919 in gebruik zijn. De naam Coberco komt niet meer terug in de nieuwe naam. Coberco is internationaal minder bekend en het merk bestaat niet meer: dat is in 2000 vervangen door Friesche Vlag.



De onderneming achter de merken

De omgeving waarin Friesland Coberco opereert, verandert continu. Een belangrijke ontwikkeling de afgelopen jaren is de aandacht voor en het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Afnemers, maatschappelijke organisaties, overheden, maar ook consumenten en banken kijken steeds vaker naar de onderneming achter de merken en producten. De reputatie van de onderneming is van invloed op de reputatie van haar merken en producten, en omgekeerd.

Royal Friesland Foods heeft de ambitie meer zichtbaar te zijn als 'company behind the brand' en zich nadrukkelijker te profileren. Er zal een meer zichtbare relatie worden gecreëerd tussen de onderneming Royal Friesland Foods, de producten en de merken. De nieuwe naam zal consequent worden doorgevoerd in de verschillende organisatorische eenheden van de onderneming. Daarnaast komt op alle verpakkingen van de merken die Royal Friesland Foods voert, het nieuwe logo van Royal Friesland Foods te staan. Dat betekent dat van Nederland en België tot Indonesië en Nigeria straks alle merken herkenbaar van één onderneming afkomstig zijn. Het nieuwe logo van Royal Friesland Foods zal uiterlijk eind 2005 op de verpakkingen prijken. De namen van de merken blijven ongewijzigd.



De Coöperatie

Het bestuur van Zuivelcoöperatie De Zeven Provinciën, die de eigenaar is van Friesland Foods, zal aan haar Algemene Vergadering een voorstel doen om ook de naam van de coöperatie aan te passen.

De Koninklijke Kroon

Een met het predikaat 'Koninklijke' onderscheiden onderneming mag de Koninklijke Kroon voeren, bijvoorbeeld op briefpapier, vlaggen of andere huisstijldragers. De Koninklijke Kroon bevat een hoofdband en vijf diademen. Royal Friesland Foods heeft er evenals bijvoorbeeld de ondernemingen Numico en KLM voor gekozen om de Koninklijke Kroon onderdeel te maken van het logo. Het predikaat mag overigens niet worden gebruikt in verbinding met een product.

Wanneer kan een onderneming 'Koninklijk' worden?

Het recht tot het voeren van het predikaat Koninklijk wordt verleend door Hare Majesteit Koningin Beatrix. Het kan worden verleend aan ondernemingen en aan verenigingen en is strikt op naam. Voor ondernemingen geldt dat die in de regel ten minste 100 jaar moeten bestaan. Het predikaat wordt slechts ter gelegenheid van een bijzonder jubileum (100, 125 jarig bestaan) of een zeer bijzondere gebeurtenis in het bedrijf verleend. De onderneming dient wat betreft historie, aard, omvang en soliditeit aanzien te hebben. De bedrijfsvoering dient onberispelijk te zijn en de onderneming en de leden van de directie en raad van commissarissen dienen te goeder naam en faam bekend te staan en van onbesproken gedrag te zijn. Ten aanzien van de bedrijfsstrategie en het financieel beleid dient de onderneming volledig zelfstandig te zijn. Voorts dient het bedrijf de Nederlandse nationaliteit te bezitten. In Nederland mogen zo'n 150 ondernemingen, ruim 375 verenigingen en 25 instellingen het predikaat Koninklijk voeren.

125 jaar

Friesland Coberco Dairy Foods is een onderneming met een lange en rijke geschiedenis. De wortels van onze onderneming gaan terug tot de tweede helft van de 19e eeuw, een periode waarin honderden zuivelfabrieken in Nederland werden opgericht. De oorsprong van onze onderneming ligt bij de oprichting van de Arnhemsche Melkinrichting op 7 juli 1879. De eerste van de vele rechtsvoorgangers van de huidige onderneming: dit jaar 125 jaar geleden. Nadat in het jaar 1878 de centrifuge werd uitgevonden, kwam er een industrialisatieproces van de verwerking van melk op gang dat vanaf 1880 leidde tot het ontstaan van honderden kleine zuivelfabriekjes. Veel dorpen op het platteland kregen zo een eigen zuivelfabriek die veelal op coöperatieve basis was opgezet. Dit vormde de start van de enorme ontwikkeling van de Nederlandse landbouw en de verdere ontwikkeling van het platteland. De 20ste eeuw werd gekenmerkt door een voortdurend proces van schaalvergroting. De melkveehouders slaagden er in, door steeds grotere samenwerkingsverbanden aan te gaan, de afzet van de op de boerderij geproduceerde melk zeker te stellen en internationale marktposities in te nemen. In Noord- en Oost-Nederland leidde dit proces in 1997 tot de samenvoeging van vier zuivelcoöperaties tot Friesland Coberco Dairy Foods.

Ter gelegenheid van het 125-jarig jubileum heeft Hare Majesteit Koningin Beatrix de onderneming het predikaat 'Koninklijk' toegekend. Dat predikaat is maandag 7 juni uitgereikt door burgemeester Peter den Oudsten van Meppel, de gemeente waar de holding is gevestigd. Het predikaat zal worden verbonden aan de nieuwe naam Friesland Foods.

Royal Friesland Foods is maatschappelijk en economisch gezien met een scala aan activiteiten en merken een grote speler op de voedingsmarkt en speelt een belangrijke economische rol in regio's en landen waar het actief is. Ze behoort tot de top 10 van grootste zuivelondernemingen in de wereld en de top 25 van grootste ondernemingen in Nederland.



Nieuw logo

Het 125-jarige bestaan van Friesland Coberco en daarmee samenhangend de mogelijke toekenning van het predikaat Koninklijk was voor de concerndirectie mede de aanleiding de naam en het logo onder de loep te nemen. De constatering was dat de naam vrij lang is – waardoor het veelal wordt verkort tot FCDF of Coberco - en dat het niet meer de lading dekt - want het assortiment bestaat naast zuivel (dairy) ook uit andere producten zoals vruchtendranken.

Om nu én in de toekomst een passende naam te kunnen voeren, is er gekozen voor Friesland Foods. 'Friesland' komt in de naam voor omdat dit met name in het buitenland synoniem staat voor hoogwaardige zuivelproducten. 'Foods' staat voor het totale productassortiment. De naam allitereert - beide woorden beginnen met een F - waardoor het lekker in het gehoor ligt en het is een internationale naam. Door het handhaven van het woord Friesland in combinatie met het woord Foods behoudt het bedrijf de opgebouwde naamsbekendheid.

Uitgangspunt bij het ontwerpen van het nieuwe logo was het behouden van een aantal karakteristieken van het oude logo om zo positieve associaties op te roepen. Daarom zijn de rode en blauwe kleur van het oude logo behouden. Deze verwijzen bovendien naar de geografische oorsprong van de onderneming: Nederland en uiteraard naar Friesland. Het rood in 'Foods' legt daarnaast een link naar het gevoelselement dat eten en drinken oproept. Blauw is een kleur die autoriteit onderstreept.

Het logo van Friesland Coberco was altijd vrij opvallend door de twee grote C's die oorspronkelijk stonden voor Coöperatieve Condensfabriek.

We refereren niet alleen met de kleuren rood en blauw naar het oude logo, we doen dit ook door weer voor een heel herkenbaar woordbeeld (de naam Friesland Foods plus het kroontje) te kiezen. Het woordbeeld is zo gemaakt dat het ook zonder kleurgebruik, dus in het zwart of wit, zeer herkenbaar is. De balans in het woordbeeld zorgt voor een vriendelijke en open uitstraling met een natuurlijke autoriteit.

De letters zijn zodanig aangepast dat de woorden Friesland Foods altijd leesbaar zijn, ook als ze klein zijn afgedrukt. Het nieuwe woordmerk is een ontwerp van Design Bridge, met vestigingen in onder meer Amsterdam, Londen, Singapore en Maleisië. Dit bureau was eerder betrokken bij de vernieuwing van de merkpositionering van Frisian Flag, Dutch Lady en Foremost in Zuidoost-Azië.

Naam en logo stralen de kwaliteit uit die het bedrijf in het verleden, nu en in de toekomst centraal heeft staan. Het Koninklijk predikaat ondersteunt én bevestigt die kwaliteit in het logo. De kroon staat voor het Koninklijk predikaat en tegelijkertijd de zuivelproducten die het belangrijkste deel uitmaken van van het Royal Friesland Foods productassortiment. De druppels aan de uiteinden van de kroon symboliseren de echte 'juwelen' van Royal Friesland Foods.

Geleidelijke invoering

Om zo goed mogelijk alle veranderingen voor te kunnen bereiden, zal de nieuwe naam voor de onderneming vanaf 1 januari 2005 worden gebruikt. Dat geeft de werkmaatschappijen van Friesland Coberco de tijd oude voorraden correspondentiepapier, brochures, visitekaartjes etc. zoveel mogelijk op te maken. Ook daarna neemt de onderneming nog enkele maanden de tijd om de naamsverandering in alle geledingen door te voeren. De geleidelijke overgang moet er voor zorgen dat de veranderingen zo efficiënt mogelijk verlopen. Bij de lancering van de nieuwe naam blijven grote campagnes achterwege. Eind 2005 moet de nieuwe naam ook op alle verpakkingen staan.

Achter de schermen

Tussen nu en 1 januari 2005 verandert er nog niets. De werkmaatschappijen en business units van Friesland Coberco blijven onder hun huidige naam opereren. Achter de schermen wordt de tijd benut om een nieuwe huisstijl te ontwikkelen, alle huisstijldragers te inventariseren en aan te passen. Ook op het gebied van inkoop wordt gekeken naar synergiemogelijkheden.



André Olijslager

voorzitter conerndirectie
Friesland Coberco Dairy Foods

Kroon op het werk

Men mag van mij verwachten dat ik de ontwikkelingen binnen onze onderneming kritisch volg. Doorgaans doe ik dat ook, vanuit een rationele benadering. Daar ben ik voor ingehuurd.

Maar de toekenning van het predikaat Koninklijk is wel een gebeurtenis om even met enige trots bij stil te staan. Het is namelijk niet zomaar wat. Voordat je als onderneming het kroontje mag voeren, is er heel wat gebeurd. Het is een serieuze procedure, waarbij de hele onderneming voor het licht wordt gehouden. Je krijgt het predikaat Koninklijk alleen als je voldoet aan zeer hoge eisen. Dat houdt veel meer in dan goed koopmanschap en een gezonde balans. Je moet ook tonen dat je in alle opzichten een fatsoenlijk werkgever bent, en dat je maatschappelijk verantwoord opereert. Ook voor Hare Majesteit de Koningin is de toekenning meer dan het plaatsen van een handtekening onder het zoveelste besluit. Zij laat zich uitgebreid informeren. Ik beschouw dit als een erkenning voor ons allemaal, zeker voor onze leden-veehouders en onze medewerkers. Maar ook voor al diegenen die in het verleden bij een van de vele rechtsvoorgangers van deze onderneming lid of werkzaam zijn geweest. Ook in het buitenland betekent het heel wat. In het internationale zakenleven weet men dat het een vrij zeldzame erkenning is als je wordt opgenomen in de kring van Nederlandse Koninklijke bedrijven.

Aan de andere kant is het zo dat adeldom verplicht. Je moet het predikaat Koninklijk waarmaken: de lat nog wat hoger leggen in je zakelijk en ethisch gedrag. Want dit krijg je maar één keer.

Ik beschouw deze erkenning als een opsteker in tijden die best moeilijk zijn. We moeten strijd leveren voor handhaving van onze posities en het herstellen van de resultaten. Dat geldt voor onze onderneming, en ik weet dat het voor veel van onze leden-veehouders net zo is.

Bij een moment als dit blik je nog eens terug naar hoe deze onderneming zich sinds het begin van de zuivelindustrie heeft ontwikkeld. Wat mij daarin het meest opvalt is de durf waarmee de pioniers hun natuurlijke grenzen hebben verlegd in nieuwe verbanden. Steeds weer heeft men op tegenslagen gereageerd met nieuwe initiatieven. Wat als defensieve actie begon om crisis en dreiging het hoofd te bieden, bleek de aanzet tot nieuwe initiatieven, versterking en verbetering. Persoonlijkheden met uitzonderlijke capaciteiten en met visie hebben daar een grote rol in gespeeld. Maar het was toch vooral het brede draagvlak van de hele sector die de uitbouw tot onze huidige multinationale onderneming mogelijk heeft gemaakt. Bijzonder daarin is dat het sociale element altijd sterk heeft meegespeeld. Daardoor hebben generaties lang grote aantallen gemotiveerde medewerkers zich met onze bedrijven verbonden geweten. Ze hebben uitstekende prestaties geleverd. Deze dagen wordt onze nieuwe naam bekend gemaakt. Royal Friesland Foods. Het is een naam met uitstraling, die internationaal aanspreekt en recht doet aan alle activiteiten van deze onderneming. We kunnen de nieuwe naam vrij eenvoudig doorvoeren, omdat de merknamen niet veranderen. Een kostbare operatie wordt het zeker niet. We nemen ruimschoots de tijd om het door te voeren. En het is een mooi logo, met dat kroontje. Ik ben ervan overtuigd dat we dat met gezamenlijke inzet waar zullen maken.



De Kerkstraat in Arnhem.

De Nederlandse zuivelindustrie is groot geworden door flinke mensen, producten van uitstekende kwaliteit, een sterke marktpositie en een onvermoeid streven naar efficiency. Deze vier dimensies bepaalden sinds het begin in 1879 een ontwikkeling die dezer dagen een nieuw markeringspunt bereikt.

Tussen Arnhem en Veenwouden

125 jaar zuivelindustrie

Op 7 juli 1879 werd de Arnhemsche Melkinrichting officieel opgericht. De melkboer van het nieuwe bedrijf had toen de eerste smakelijke melk al verkocht die in een schoon, nieuw bedrijf aan de Kerkstraat was bereid. Het was meer dan een zakelijke transactie. Verstandig idealisme bij notabelen als mr. K.G.M. de Meijier, W.H. van Braam en E. Rutgers had aan de oprichting van de NV ten grondslag gelegen. De Gelderse hoofdstad werd in de jaren 1870, als vrijwel alle steden in die tijd, met depimerende regelmaat getroffen door epidemieën. Cholera was het meest gevreesd. De besmettingsziekte, via faecaliën in grachtwater massaal overgedragen, eiste in tien jaar tijd in Nederland en België meer dan honderdduizend slachtoffers. Door het baanbrekende werk van de Parijse wetenschapper Louis Pasteur werd hygiëne het moderne toverwoord: schoon drinkwater, gecontroleerde afvoer van faecaliën én zuivere

voedingsmiddelen. Daar mankeerde het nogal aan, ook in de Gelderse hoofdstad.

Melk was toen een bijproduct voor de boeren uit de omgeving, die op hun gemengde bedrijven het rundvee vooral voor het vlees hielden. De koeien stonden in bedompte stallen op mesthopen die nuttig waren voor de akkerbouw, maar broeinesten voor bacteriewoekering. De melkinrichting van Arnhem garandeerde haar klanten de levering van reine drinkmelk, karneemelk en goede boter, en na enige tijd ook kindervoeding. Zij betaalde de melkleveranciers royaal, maar eiste en controleerde op hygiënische bedrijfsvoering. Dat klanten het waardeerden, bleek uit de omzet: 354.872 liter in het eerste jaar, 734.820 in het vijfde en meer dan een miljoen in het vijftiende jaar van haar bestaan. Zo droeg ze onder aanvoering van directeur Herman Beer bij tot de ontwikkeling van moderne melkveehouderij.

• Arnhem: oprichting van de naamloze vennootschap Arnhemsche Melkinrichting, goedgekeurd bij Koninklijk Besluit van 16 juli 1879. In 1921 worden de activiteiten overgenomen door Coöperatieve Arnhemsche Melkinrichting (Camiz). In 1965, na verschillende fusies met coöperaties uit de omgeving van Arnhem, verandert de naam in Vecom. Die fuseert in 1970 met Coberco uit Zutphen.

• Warga: oprichting Coöperatieve Zuivelindustrie Warga. In 1936 wordt het onderdeel van Frico.

1879 1880 1881 1882 1883 1884 1885 1886 1887

• Oosthuizen: oprichting Kaasfabriek Eyssen. In 1905 Koninklijke Kaasfabriek Eyssen. In 1966 neemt Frico de Koster's Kaas-Industrie en Handel Maatschappij N.V. in Oosthuizen over. De activiteiten worden in 1968 samengevoegd met Karperton Kaasfabriek N.V. In 1994 worden de activiteiten samengevoegd met Koninklijke Kaasfabriek Eyssen B.V. Nu onderdeel van Frico Cheese als Koninklijke Kaasfabriek Eyssen B.V.

In Friesland ontstond datzelfde jaar 1879 in Veenwouden op initiatief van de ondernemer Mindert Bokma de Boer de zuivelfabriek Freia, vooral ingericht voor fabrieksmatige boterverwerking. Kleine boeren uit de noordelijke Friese Wouden brachten er hun melk, zodat ze zelf niet meer hoefden karnen en kazen. Ook zij moesten, om aan de kwaliteitseisen van de fabriek te voldoen, hun bedrijfsvoering aanpassen.

Vanuit beide bedrijven lopen lijnen naar de in 1997 ontstane fusie-onderneming Friesland Coberco Dairy Foods. De melk van de Freia ging na haar liquidatie in 1969 over naar de Frico. De rechtsoptvolgers van de Arnhemsche Melkinrichting werden via de coöperatie Camiz (1921) en het verband Vecomi (1965) in 1970 opgenomen in de Coberco-familie.

Vernieuwing in barre tijden

De fabrieksmatige zuivelbereiding kwam op in een tijd van economische malaise. Het waren tussen 1877 en 1897 barre tijden voor de boeren. De akkerbouw werd het eerst getroffen toen goedkoop Amerikaans en Argentijns graan

het Europese continent overspoelde. Toen volgde de veehouderij.

Nederlandse boterhandelaren hadden trouwens al eerder hun neus gestoten. Vanaf 1873 kwamen geregeld zendingen uit Londen terug met oordelen als 'tanig, harig, smerig'. De opkomende Deense concurrentie en producenten van de nieuwe kunstboter profiteerden ervan. Alleen goed geleide, modern ingerichte boterfabrieken konden het tij doen keren. Dankzij nieuwe technieken kon met minder moeite ook veel meer uit de melk worden gehaald.

In de kolonie van de Maatschappij van Weldadigheid in Vledder werd in 1880 een klein handkrachtfabriekje ingericht. Het was, in zijn idealistische eenvoud, een pril voorbeeld van coöperatief streven. In Groningen begint de geschiedenis van de zuivelindustrie in 1882 in Zuidbroek. Er kwam in 1883 een vervolg op in onder meer Winschoten, later een stabiel bolwerk van boerenkracht. Datzelfde jaar ontstond in Hellendoorn de eerste echte zuivelfabriek van Overijssel. Friesland kreeg in 1882 een fabriek in Leeuwarden en in 1883 in Sneek en Bolsward. In Zutphen en Enschede kwamen er, met steun van ontevreden burgers, in 1883 en '84 net zulke melkinrichtingen als in Arnhem. Drenthe volgde een paar jaar later met stoomzuivelfabrieken (Meppel, 1888) en een groot aantal kleine handkrachtfabriekjes, eigenlijk meer centrale werkplaatsen. Zo'n handkrachtfabriekje, de 'Eensgezindheid', vormde in 1900 het begin van een roemrijke zuivelgeschiedenis in Marum.

Hoewel niet elke onderneming meteen een succes werd, was de industrialisatie niet te stuiten. Waar stedelijke ondernemers geen fabrieken op het platteland bouwden, namen boeren zelf het initiatief. Zo begon in 1886 te Warga de eerste moderne zuivelcoöperatie van Nederland. Zij werd opgericht door een groep vooraanstaande, vernieuwingsgezinde veehouders, omdat een Leeuwarder zuivelfabrikant niet wilde investeren in een vestiging op hun dorp.



Coöperatieve Zuivelfabriek in Warga

- Oosterwolde: oprichting van de Coöperatieve Stoomzuivelfabriek Oosterwolde en omstreken. In 1962 met Elsloo gefuseerd tot De Zuid-Oost-Hoek. Nu Frico Cheese.

- Meppel: Marinus Kievit richt Zuivelfabriek De Kievit in Numansdorp op. In 1977 koopt Hoogwegt Groep B.V. de onderneming. In 1979 verhuist het bedrijf naar Meppel. In 1999 neemt Friesland Coberco de Zuivelfabriek De Kievit B.V. over van de Hoogwegt Groep B.V.

1888 1889 1890 1891 1892 1893 1894 1895 1896

- Dronrijp: oprichting De Volharding. Nu Frico Cheese.

Het allereerste begin

In 1879 begon de geschiedenis van fabrieksmatige zuivelbereiding voor Nederland met melkinrichtingen in Arnhem en Leiden en een zuivelfabriek in Veenwouden. Kort tevoren waren in Noord-Holland al enkele kaasfabriekjes ingericht, met name in de Wieringerwaard. Daar schakelden boeren na teleurstellingen in de akkerbouw over op melkveehouderij. Ze beschikten niet over de kennis en de apparatuur om goede kaas te maken. Die kaasmakerijen waren min of meer coöperatief van opzet.

Rond 1890 stonden er in Friesland 67, in Drente 25, in Groningen 16, in Gelderland 18 en in Overijssel 15 zuivelfabrieken en -fabriekjes. Tien jaar later werd de meeste melk in Noord- en Oost-Nederland al niet meer op de boerderij, maar in de fabriek verwerkt. Friesland en Drenthe liepen voorop, met een industrieel aandeel van resp. 90 en 81% in 1903. In de opgaande tijd zette de industrialisatie versterkt door. In 1908 kwam van de 63,5 miljoen kilo in Nederland geproduceerde boter 63% uit stoomzuivelfabrieken, 7% uit kleine handkracht-fabriekjes en nog 30% van de boerderij. Vooral rond Zwolle bleef de eigen boterproductie door boeren nog even op peil. De banketbakkerij betaalde er meer voor boerenboter dan voor fabrieksboter.

In korte tijd veranderde de boerenwereld ingrijpend. De pioniers waren internationaal geïnspireerd door het succes van nieuwe technieken en ze werden voortgedreven door kritische afnemers. Uit het buitenland haalden ze machines als karn en kneder (Lefeldt) en de centrifugale separator (Laval, 1878) voor het ontromen van de melk. Een individuele boer kon in die slag als zuivelproducent nooit concurreren met een fabriek, zelfs al had hij tien, twaalf koeien die elk 3.500 tot 4.000 liters melk per jaar gaven.

Tot de komst van de fabrieken zaten boeren met een geringe melkproductie gevangen in een systeem van ruilhandel met winkeliers. Op de markten van Deventer, Zwolle, Meppel, Kampen, Zutphen en Groningen verdrongen grotere aanbieders elkaar. Grote boeren waren in tijden van overschot overgeleverd aan de gunst van oppermachtige opkopers.

De nieuwe industrie daarentegen legde zelfs in slechte jaren een bodem in de markt. Daar kon geen boerin tegenop die met haar kazen bij de winkel of op de markt kwam, geen boer die zijn vaatjes boter of kannen melk in de stad probeerde te slijten.

Maar er bleef een bron van ongenoegen. Niet alle directies werden in die magere tijd vertrouwd. Omdat aanvankelijk per liter werd uitbetaald, zullen zwakke broeders wel eens in de verleiding zijn gekomen om volvette melk met een toegift water aan te lengen. Sommige fabrikanten registreerden op hun beurt bij de melkontvangst minder liters dan de boeren in hun emmers hadden gemeten. Dat gaf conflicten, die zelfbewuste boeren oplosten door voor eigen rekening en risico coöperatieve fabrieken te stichten. In die tijd was dat minder bijzonder dan het nu misschien lijkt.



• Leeuwarden: oprichting Friesche Coöperatieve Zuivel Export Vereniging (Frico) door de coöperatieve zuivelfabrieken te Achlum, Akkrum, Barthlehiem, Dronrijp, Giekerk en Marssum.

• Noordwijk (Gr): oprichting Coöperatieve Zuivelindustrie De Goede Verwachting. In 1964 oprichting De Jong Verenigde N.V. Union de Jong was dochteronderneming van CZ Marum. Sinds begin jaren '70 onderdeel van Domo. Nu Friesland Coberco Butter Products.
• Gerkesklooster: oprichting Coöperatieve Zuivelfabriek Welgelegen. In 1995 gefuseerd met De Goede Verwachting (Workum) en Huisternoord (Oudwoude) tot Twee Provinciën. Nu Frisco Cheese.
• Marum: oprichting De Eensgezindheid. In 1916 ontstond Vereniging Coöperatieve Zuivelfabriek Zuidelijk Westerkwartier. Begin jaren '70 aangesloten bij Domo. Nu Frisco Cheese.

1897 1898 1899 1900 1901 1902 1903 1904 1905

• Varsseveld: oprichting De Vooruitgang. Nu Frisco Cheese.

• Steenderen: oprichting Coöperatieve Zuivelindustrie. Als vestiging van Andi sinds 1970 onderdeel van Coberco. Nu Frisco Cheese.

• Lochem: oprichting Coöperatieve Zuivelfabriek en Melkinrichting. In 1952 Coöperatieve Melkproductenfabriek De Berkelstroom. In 1965 opgegaan in Coberco. Nu Friesland Coberco Butter Products.

Het Nederlandse platteland werd gekenmerkt door hechte sociale structuren. Overal was naoberschap, buorskip en burenhulp normaal. In het Oosten en in Drenthe waren de Markengenootschappen nog maar net door ingrijpen van bovenaf ontbonden, in het Noorden de gemene gronden verdeeld. Maar boeren bleven overleggen over teeltplannen, elkaar helpen en van elkaar leren. In de jaren van crisis bereikte de 'zelforganisatie' van boeren, veelal geholpen door notabelen en geestelijken, een hoger, professioneel niveau. Boerenorganisaties groeiden, stamboeken werden opgericht, de voorlichting werd regionaal ingevuld.

Priesters, notarissen, onderwijzers en vooruitstrevende edelen bemoeiden zich ermee. Burgemeester Eduard Jacobs van Lonneker bij Enschede organiseerde in 1896 boeren in een handelsvereniging, met daarbij de eerste Nederlandse landbouwbank voor coöperatieve kredietverlening. Daar hoorde een coöperatieve melkinrichting bij.

Als een onstuimige rivier vulde het coöperatieve denken de nieuwe beddingen van de zuivelindustrie. In nog geen tien jaar tijd werden overal in het land vele honderden zuivelcoöperaties opgericht. In elke streek waren de verhoudingen anders. In Friesland droegen vooral grote boeren de risico's van het lidmaatschap. Kleine veehouders profiteerden er als leveranciers van mee. In Groningen concurreerde het machtige grootkapitaal vanuit de Stad met plaatselijke coöperatieve verbanden in de Ommelanden. In Drenthe en Gelderland namen klein en groot aan de coöperaties deel: daar waren leden-bedrijven met drie, vier koeien geen uitzondering.

Coöperaties hadden in 1908 landelijk al een aandeel van 70% in de fabrieksmatige verwerking, met concentraties in Friesland, Drenthe en Limburg. De beweging was zo sterk dat zelfs het particuliere bedrijf coöperatierekjes ging vertonen. De Arnhemsche Melkinrichting kende van de overwinst boven een redelijke vergoeding aan de aandeelhouders 60% aan de leveranciers toe. Beers schreef in 1904: 'Wij betalen voor onze melk meer dan iedere andere melkverkooper in Arnhem en daardoor kunnen

Apparatuur voor boterbereiding

Tussen 1875 en 1882 werden op verschillende plaatsen in Europa apparaten voor industriële boterbereiding ontwikkeld. Het meest succesvol was de centrifugerende separator van Laval. Met 6000 omwentelingen per minuut slingerde deze via middelpuntvliedende kracht zware melkbestanddelen uit de vloeistof, waarin slechts 0,2 tot 0,3 % vet achterbleef.

De centrifuges van Tesca en Lefeldt bleken minder populair. Van Lefeldt werd wel de kneder vrij algemeen toegepast.

Een belangrijk instrument in melkinrichtingen was het koeltoestel.

(Ill. uit A. Winkler Prins, Geïllustreerde Encyclopedie, Rotterdam, 1884).



- Assen: oprichting Asser Coöperatieve Melkinrichting en Stoomzuivelfabriek. Later bekend onder de naam Acmesa. In 1994 opgegaan in De Zuid-Oost-Hoek. Nu Frico Cheese.
- Balkbrug: oprichting Coöperatieve Zuivelfabriek, sinds 1970 onderdeel van Coberco. Nu Frico Cheese.

- Leeuwarden: oprichting Coöperatieve Vereniging tot Bereiding van Melkproducten. In 1919 Coöperatieve Condensfabriek Friesland. Nu Friesland Consumer Products.

1906 1907 1908 1909 1910 1911 1912 1913 1914

- Workum: oprichting De Goede Verwachting. In 1995 gefuseerd met Gerkesklooster en Huisternoord (Oudwoude) tot Twee Provinciën. Nu Frico Cheese.



wij ook de hoogste eischen stellen.’ De Freia deed in de eerste moeizame jaren van haar bestaan zaken met de directeur van de Wargaster coöperatie, Gemtius Wybrandi. Typisch voor het coöperatiedenken was dat de pioniers niet vervielen tot eng eigenbelang. Zelfs als het water hen op eigen bedrijf aan de lippen stond, investeerden ze via hun fabriek in kwaliteit. Ze hechtten afzonderlijke coöperaties aaneen tot netwerken van onderlinge bijstand bij storing en calamiteit. Fabrieksbesturen en –directies leerden van elkaar. Ze stichtten, toen de staat het liet afweten, regionale botercontrolestations en accountantsdiensten voor de boekhouding. Ze maakten grensafspraken om onderlinge gevechten om de laatste druppel melk te voorkomen.

Ook sloegen ze in sommige streken de handen ineen om de internationale afzet te stimuleren en overschotmelk te condenseren. In Friesland werden vanaf 1898 export-inspanningen gebundeld via de Friesche Coöperatieve Zuivel Export Vereeniging (Frico). Een jaar later stichtte de Gelders-Overijsselse Zuivelbond (1896) de Zutphense Botermijn.

Zo werkten regionale koepels van coöperaties aan versterking en verbetering, met als lichtend voorbeeld de Bond van Coöperatieve Zuivelfabrieken in Friesland. Ze organiseerden onder meer opleidingen voor boter- en kaasmakers, die als vakmensen een benijde positie binnen de

arbeidersstand innamen. In nationaal verband lieten ze hun belangen behartigen door de federatieve Algemeene Nederlandsche Zuivelbond (FNZ). Later werd deze met de particuliere koepel gebundeld in de NZO. Coöperaties sloegen bruggen over levensbeschouwelijke, economische en familiale scheuren en kloven op plaatselijk vlak. Elke stem telde. De bestuursleden ontleenden een flinke status aan hun veelal pro deo en voor een goede sigaar geleverde inspanningen voor ‘De Eendracht’, de meest voorkomende coöperatienaam. Slechts in een paar Overijsselse dorpen – Staphorst, Rouveen en Steenwijkerwold – sloeg de versnippering toe. Daar bestonden in het begin van de twintigste eeuw meerdere particuliere en coöperatieve zuivelfabriekjes naast en soms tegenover elkaar. Dat vond mede zijn oorzaak in de sterke positie van (speculatieve) handelaren in dit gewest, die melk inkochten onder teruglevering van kunstmest en veevoer.

Een andere typerende eigenschap van de jonge zuivelindustrie was het streven naar een fatsoenlijk sociaal beleid voor de werknemers. Ze hadden fondsen voor steun bij ziekte en de opbouw van een pensioen – in een tijd waarin dit nog eerder uitzondering dan regel was. Misschien moesten ze even wennen aan de moderne vakbeweging, waarvan Wargaster zuivelarbeiders de basis legden. Maar bij de eerste concentratiegolven in de jaren 1905-1920 werd, indien mogelijk, een acceptabele oplossing voor het personeel gezocht. In principe ging het, zoals dat heette, ‘met de melk mee’. Zo voorkwamen de coöperatoren ook dat menselijk kapitaal verloren ging.

Specialisatie

De industrialisatie had een nadeel dat na verloop van tijd in een voordeel zou omslaan. Boeren hielden te weinig melk en ondermelk op eigen bedrijf voor de opfok van kalveren. De karnemelk die ze van de fabriek terugkregen, was veel magerder dan de ondermelk die

• Bedum: oprichting Coöperatieve Fabrik van Melkproducten. Fabriek in 1921 geopend. Destijds de grootste en modernste zuivelfabriek van Europa. In 1963 gefuseerd met Domo tot Domo – Bedum. Nu Frico Cheese.

• Beilen: oprichting Coöperatieve Stoomzuivelfabriek Beilen. In 1948 wordt dit onderdeel van Domo. Nu Friesland Coberco Poeder Unit Beilen.
• Registratie merken Friesche Vlag / Frisian Flag, Bonnet Rouge, Dutch Baby.

• Oprichting Nationale Coöperatieve Zuivelverkoopcentrale W.A. (NCZ) in Amsterdam als verkooporganisatie van boter, kaas, en melkproducten voor aangesloten leden (zuivelfcoöperaties). In 1986 geïntegreerd in Coberco.

1915 1916 1917 1918 1919 1920 1921 1922 1923

Nijkerk: oprichting Coöperatieve Fabrik van Melkproducten De Volharding. In 1981 neemt Coberco De Volharding over. Volnij was een merk tot 1996. Nu Friesche Vlag.

Huizen: oprichting Eerste Gooische Coöperatieve Melkinrichting. Als Schaap-Kaas B.V. wordt het in 1985, via de NCZ, onderdeel van Coberco. Nu Frico Cheese.

• Producten van CCFriesland krijgen verschillende merknamen zoals: Dutch Lady, Peak, Longevity, Cowbell, Red Cap. Tot midden jaren dertig vooral verkoop naar Engeland, later ook naar Zuidoost-Azië.

vroeger thuis uit de boterkarn werd getapt. De toegenomen verkoop van karnemelk aan particulieren vergrootte het nadeel voor boeren die de productie van melk en vlees in één rundveetype combineerden. Het effect van de zuivelindustrie was 'vette vrouwen en magere kalveren', zoals het in een populaire uitdrukking uit die tijd heette.

Waar boeren voordeel zagen in een ingrijpende omschakeling in hun bedrijfsvoering, droeg dit bij tot specialisatie: van gemengd bedrijf naar veehouderij, binnen de veehouderij naar melk, binnen melk van volume naar gehalten (vet eerst, eiwit later) en kwaliteit (tuberculosevrij).

Overschotten werden bestreden door de smalle basis van boter, drinkmelk en pap te verbreden. De Frico maakte vanaf 1908 speciale kaassoorten voor de Engelse markt, cheddar en cheshire, en liet daar Britse kaasmakers voor overkomen. Het product kreeg gaandeweg een onmisbare functie in de buffering tussen pieken en dalen, en bij de benutting van ontroomde botermelk. Naast 'volvette' werden magerder varianten in grote hoeveelheden geproduceerd en afgezet, wat soms in de export tot misverstanden leidde.

De specialisatie deed zich niet overal gelijk voor. In Overijssel en vooral Gelderland bleven vleestypische veeslagen nog lang populair, waardoor de behoefte aan teruggeleverde ondermelk en karnemelk groot bleef. Dit remde de vorming van centrale productiebedrijven. Een knappe fabriek in deze streken streefde naar een compleet productenpakket, waar later ook kaas en melkpoeder bij hoorde. De directeur onderhield zelf het contact met zijn afnemers. Hij en zijn fabriek werden aangesproken op kwaliteit, want echte merknamen bestonden hier niet. De boeren in dit deel van Nederland

Sietse Hepkema, een pionier

Toen de CCF na afloop van de Eerste Wereldoorlog de hongerende Engelse markt volpompte met gesuikerde condens (evap, d.i. evaporated milk) in blik, ging het na een jaar vol hectiek al mis. Duizenden blikken stonden in 1920 door gisting net zo bol als de gevreesde zeemijnen. Mouterij aan het afnemersfront dreigde.

De 36-jarige directeur van de CCF, boerenzoon Sietse Hepkema, ging er meteen op af. Hij kwam terug met schadeclaims, nieuwe contracten en een pakket strenge regels voor zijn dertig toeleverende fabrieken. Ze moesten de voor condens bestemde (onder)melk sneller, schoner en beter aanleveren. Bovendien werd van hen geëist dat ze ook buiten de piekperiode een minimum-aanvoer garandeerden, anders konden de investeringen niet uit. En er moest steeds meer geïnvesteerd worden om nieuwe afzetmarkten te veroveren, met bestaande en verbeterde producten.

Plaatselijke fabrieksbesturen morden wel eens, maar ze gaven toe. Hepkema was in korte tijd een autoriteit geworden. De boeren waardeerden het 'potgeld' dat ze elk jaar via hun fabriek van de CCF ontvingen. Hun financiële huishouding was min of meer ingesteld op deze jaarlijkse uitkering, waarmee ze uitstaande voer- en kunstmestrekningen betaalden. De verhoudingen worden mooi weergegeven door een oordeel dat in 1927 over Hepkema werd uitgesproken: hij was een bekwaam directeur en een goed handelsman, maar zijn zwak was 'om de winst welke er gemaakt werd, steeds te benutten voor het doen van grote vertimmeringen en het vormen van reuze-reserves.

(Bron: Levensschets van Sietse Hepkema, door hemzelf geschreven. Manuscript).



- Duitsland, Kalkar: Molkerij Appeldorn wordt overgenomen door Heinrich Wöhrman. In 1979 neemt CCFriesland het bedrijf over. Nu Friesland Deutschland GmbH.

1924 1925 1926 1927 1928 1929 1930 1931 1932



vonden, net als in Noord-Brabant, een compensatie voor de nadelen in verbetering van gemengde bedrijven en een sterke groei van de varkenshouderij en, meer plaatselijk, de pluimveeteelt.

In het Noorden, waar de specialisatie wel doorzette, leidde zij tot een ongekende versterking van de Nederlandse positie in de internationale zuivelhandel. Naast Engeland werden Duitsland en België sterk groeiende afzetgebieden. Tussen 1890 en 1910 verdrievoudigde de boterexport in kilo's, bij stijgende prijzen. Ook de kaasexport groeide, zij het minder dramatisch. Een van de grote partijen in de Europese zuivelhandel werd de Frico, verkooporganisatie voor primaire coöperaties én merknaam.

Maar specialisatie kan ook tot grotere kwetsbaarheid leiden. Dat ervoeren boeren en handelaren kort na 1910, toen de Eerste Wereldoorlog (1914-1918) de inmiddels veroverde markten en opgebouwde afzetpatronen ernstig verstoorde. Het was de periode waarin ook de laatste handkrachtfabriekjes opgingen in het grotere geheel van een stoomzuivel-, en even later met gigantische dieselmotoren uitgeruste fabriek, of gewoon verdwenen.

Doorbraak in crisistijd

Hoewel grote coöperaties schommelingen in melkaanvoer en vraag beter konden opvangen dan kleine fabriekjes, bestond overal het jaarlijks weerkerende probleem van pieken in het voorjaar en dalen in de winter. Dat was met de kaasproductie niet op te vangen. De techniek van verduurzamen en inblikken van melk was rond 1910 nog verre van volmaakt.

Verpoedering leverde eigenlijk te weinig op. Dertig Friese coöperaties richtten daarom in 1913 een Coöperatieve Vereeniging tot Bereiding van Melkproducten op, vanaf 1919 de Coöperatieve Condensfabriek 'Friesland'. Zo konden ze overschotten beter te gelde maken. Helaas brak vlak daarna de oorlog uit, zodat het tot maart 1916 duurde voordat deze industrie in Leeuwarden ging draaien. Een jaar later moest ze al overschakelen op productie voor de binnenlandse markt, want de exportstromen vanuit Nederland vielen stil. Ook andere regio's kregen hier last van. Verschillende fabrieken, particuliere en coöperatieve, moesten de poort voorgoed sluiten. De tweede fusiegolf werd een feit. In Gelderland kanaliseerde de 'Eerste



Export naar Engeland.

• Hong Kong: oprichting door CCFriesland van verkoopkantoor Friesland Trading Company Hong Kong. Nu Friesland Foods Ltd.

• Nuenen: oprichting Eindhovense Roomcentrale, in 1971 verhuizing naar Nuenen en wordt de naam Roomcentrale Ballegooijen. In 1971 overgenomen door Coberco. Nu Friesland Madibic Food Service.

1933 1934 1935 1936 1937 1938 1939 1940 1941

• Oprichting D.O.M.O. (Drentse Onder Melk Organisatie) door vijftien Drentse verenigingen, eerst alleen verkoop, later ook productie.



Coöperatieve Boterverkoop' te Zutphen de afzet. Een extra probleem daarbij was dat boeren dik konden verdienen aan 'sluikhandel'. Dit werd verergerd door strenge maatregelen van de regering ten behoeve van de voedselvoorziening.

Drie jaar duurde de hausse na de vrede van 1918. In die periode bouwde de coöperatie van Bedum, inmiddels uitgebreid met Middelstum, een van de grootste en modernste zuivel-fabrieken van Europa (1921). Toen haperde de economie.

Mede dankzij de bufferfunctie van de CCF hadden Friese boeren minder last van de heftige prijschommelingen waar hun collega's elders in den lande mee worstelden. Zo werkte de Coöperatieve Boterverkoop in Zutphen in 1922 wel voor 15 leden en 24 min of meer losse toeleveranciers, maar moest ze gevoelige prijsdalingen zien op te vangen. Logisch dat Gelderse boeren hun vleesvee koesterden. Begrijpelijk ook dat de inmiddels verzuilde vakbeweging stug met de werkgevers onderhandelde over schraler geworden arbeidsvoorwaarden.

De crisis van de jaren dertig bracht een doorbraak. Toen in 1930 de afzet in Engeland ernstig terugliep, vloog CCF-directeur Sietse Hepkema naar Nederlands-Indië om de mogelijkheden van verkoop in de tropen te verkennen. Voor drastische productiebeperking, waarop binnen de FNZ werd aangedrongen, voelde hij niet veel. Als er naar traditionele producten te weinig vraag was, moest er maar wat anders worden uitgevonden. Hij verwees daarbij, pijnlijk voorbeeld, naar het succes van de margarine-industrie sinds de jaren 1880. De scheikundige J.S. Kadt ontwikkelde tal van nieuwe toepassingen, op basis van behoeften die Hepkema onderweg signaleerde. In 1932 werd ongesuikerde evap als eerste product voor de Nederlandse markt gelanceerd als vervanger van bederfelijke koffieroom. Ondanks creatieve acties in de grote steden bleef het succes van Friesche Vlag aanvankelijk beperkt. Pas in de

jaren vijftig veranderde de Nederlandse koffiecultuur erdoor – waar Douwe Egberts weer dankbaar op inspeelde.

De lobbige substantie in kleine blikjes vond wel in grote hoeveelheden een weg naar de tropen. In hotelkeukens werd het populair bij de bereiding van sauzen. Aangelengde evap werd in landen met extreme gevoeligheid voor bacteriële besmetting gedronken als versterkend drankje, een tonicum. Het werd ook een gewaardeerd vervangingsmiddel voor moedermelk. Dat weldoorvoede lange witte mensen het product aanprezen, was extra reclame. Dit inspireerde Kadt weer tot de ontwikkeling van een speciale melk-melk kindervoeding, farine lactée. Technische tovenaars in fabriek en laboratorium maakten er een mooi product van.

Na de Engelse zakte ook de Duitse markt compleet in. Dat wil zeggen: de Duitsers wilden wel kopen, maar betaalden niet meer in acceptabele valuta. De mark werd in de valutaire chaos minder dan een duizendste cent waard. Vooral in Oost-Nederlandse grensgebieden was dat een zware slag voor de zuivelbedrijven. Het



Dutch Baby in Hong Kong.

Wolvega: bouw locatie Frico Wolvega komt gereed. Nu Frico Cheese.
Meppel: opening kaaspakhuis NCZ. Via Coberco nu Frico Cheese.

1942 1943 1944 1945 1946 1947 1948 1949 1950

Deventer: oprichting Coöperatieve Melkcentrale Deventer. In 1965 als Condensfabriek opgegaan in Coberco. Nu Friesland Coberco Corporate Research.

Vooruitgang door fabrieken

'De verplaatsing van de boterbereiding van de boerderijen naar de fabrieken heeft ... nog het goede gevolg gehad dat de ergerlijke toestanden van gedwongen ruilhandel ... verdwenen zijn. In de omgeving van Meppel waren het voor een deel de winkeliers, die de boter van de boeren opkochten en hun daarvoor dan winkelwaren in plaats van geld in ruil gaven; elders was niet de boterkooper zelf winkelier, maar hij gaf zijn boterleveranciers een bewijs af waarop het geld voor de boter bij dezen of genen winkelier gehaald kon worden, met het natuurlijke gevolg, dat dan langzamerhand toch eene soort van gedwongen winkelnring ontstond. Meegaande met hun tijd hebben meerdere winkeliers in het N. van Overijssel en het aangrenzende Drenthe particuliere boterfabrieken opgericht, waardoor de oorspronkelijke toestand, zij het dan ook eenigszins gewijzigd, is blijven bestaan. Oprichting van coöperatieve zuivelfabrieken is dan ten slotte het eenige middel, om tot verbetering te komen en op verschillende plaatsen heeft men dat middel dan ook toegepast.'

(Uit: Staatscommissie voor den Landbouw, Schetsen van het Landbouwbedrijf in Nederland, 's Gravenhage, 1912).

eiste ook slachtoffers: de Zutphense Melkinrichting moest, na een felle concurrentieslag met de CZ in Eefde, in 1931 de pijp aan Maarten geven.

Toen de melkprijs in heel Nederland angstwekkend daalde tot 5,7 cent in 1933-'34 (de helft van de prijs uit de jaren twintig), haalde de CCF wat druk van de ketel in haar werkgebied door chocolademelk in blik in de tropen te lanceren en ijsmix op de Nederlandse markt. Het eerste werd aanvankelijk een falikante mislukking, omdat Indische detaillisten dachten dat de blikken met bruine inhoud bedorven melk bevatten. De ijsmixen veranderden het Nederlandse straatbeeld. In alle dorpen en steden verschenen witgejaste verkopers met hun ijskarretjes.

Om nieuwe markten in den vreemde te veroveren, benoemde CCF-directeur Sietse Hepkema in 1934 de 22-jarige koopmanszoon Dries Bouwes. Die werd na een introductie van twee dagen losgelaten in Tanger. Gelukkig kende hij Frans, en werkte hij met zijn ijzeren constitutie vrolijk anderhalve dag in een etmaal. Zo werd het verlies op de Engelse en Duitse markt ruimschoots gecompenseerd door

verovering van Afrikaanse afzetgebieden, en uitbreiding van de markt in het Midden- en Verre Oosten. Nieuwe toepassingen werden bedacht, fraaie producten in de markt gezet. Toen, midden in de diepste crisis van de Nederlandse melkveehouderij, werd in binnen- en buitenland de basis gelegd voor het markt- en merkenpatroon waarop veel later cCFriesland en Friesland Coberco konden voortbouwen. De overheid beperkte in de crisistijd de productie van vlees in kalver- en varkensmesterij. In Drenthe, Overijssel en Gelderland groeide daardoor het overschot aan ondermelk. In een poging om dit op te vangen werd in 1937 zelfs, met gering succes, melkwol uit caseïne als product gelanceerd. Vijftien Drentse verenigingen vormden in 1938 de Drentse Onder Melk Organisatie (DOMO) om dat probleem op te vangen. De DOMO fungeerde eerst als verkoop-, later ook als productiebedrijf bij de in 1919 opgerichte Coöperatieve Stoomzuivelfabriek te Beilen.

Groningse fabrieken lieten hun ondermelk verwerken bij 'De Ommelanden' in 'Stad'. In Gelderland en Overijssel kwam dit proces van centralisatie later op gang. Hier ontstonden centrale productiebedrijven pas na de Tweede Wereldoorlog, in de jaren vijftig.



Melkhandelaren laden in de fabriek in Arnhem.

• Singapore: Friesland

Malaya Ltd, verkoopkantoor
CC Friesland. Nu Friesland
Singapore Pte Ltd.

• Groningen: CCFriesland en Domo nemen gezamenlijk
De Ommelanden in Groningen over. Geïntegreerd in
Leeuwarden in 1995.

1951 1952 1953 1954 1955 1956 1957 1958 1959

• Groningen: Domo neemt Melkinrichting N.V. Lijmpf in Groningen over. Later Frico Melkproducten. Coberco neemt in 1996 de fabriek over van Friesland Dairy Foods. Nu Friesche Vlag.

Naar meer eenheid

In de oorlog zijn door boeren en fabrieken grote prestaties geleverd. Het vroeg van de directeuren soms de lenigheid van een slang om in een verstoorde markt met een lastig distributiesysteem en een slinkende aanvoer hun bedrijven draaiende te houden. De energievoorziening leverde moeilijke puzzels op. Veel directies probeerden boventallig personeel toch aan het werk te houden om gedwongen inzet bij de Arbeitseinsatz in Duitsland te voorkomen. Een markeringspunt vormden de april-meistakingen in 1943, die vanuit Hengelo in Overijssel als een fel uitlaande brand het hele land beroerden. Maar binnen een week had de bezetter deze vorm van spontaan verzet, ten koste van enkele tientallen standrechtelijk geëxecuteerde slachtoffers, de kop in gedrukt. Als een smeulende veenbrand ging het ondergronds door. Er werd nog meer aan hongerige particulieren geleverd. Doordat de veestapel sterk slonk, werd veel minder melk aan de fabriek geleverd dan voorheen. De CCF werd in de oorlogstijd afgesneden van haar buitenlandse kantoren en belangen. De toevallig in het buitenland vertoevende Dries Bouwes gebruikte zijn verkregen volmacht om

met het uitstaande kapitaal nieuwe handelsstromen op gang te brengen. Terwijl hij via Amerika naar Canada en daarna Engeland reisde, kochten zijn agenten lokale melk in om die na verwerking onder CCF-merken af te zetten. Het bleek lucratieve handel. In Leeuwarden werden ondertussen allerlei nieuwe fantasieproducten ontwikkeld, tot knopen uit caseïne toe, om de mensen maar aan het werk te houden. Er stonden, met goedkeuring van het coöperatiebestuur, in 1943 veel meer personeelsleden op de loonlijst dan nodig was. Toen de wederopbouw met ondersteuning van de Verenigde Staten via de Marshallhulp krachtig ter hand werd genomen, waren ook in Gelderland en Overijssel de geesten rijp voor verdere centralisatie en samenwerking. In 1947 werd in Deventer de Coöperatieve Melkcentrale opgericht door een vijftal deelgenoten. Deze produceerde vanaf 1955 condens in de Condensfabriek Deventer. In Zutphen bundelden Overijssels-Gelderse coöperaties hun commerciële krachten in 1948 in de Coöperatieve Melkafzet Gelderland-Overijssel (Comego). Drie andere coöperaties stichtten in 1950 een centrale kaasfabriek in Winterswijk. En in Lochem werd in 1952 de sinds 1905 bestaande zuivelcoöperatie opgewaardeerd tot Coöperatieve Melkproductenfabriek 'De Berkelstroom', voor de productie van mager en vol melkpoeder. Zo konden aanvoerpieken worden 'afgeschoren' en kon er op ondermelk meer worden verdiend. Weipoeder werd bij een groeiend belang van de kaasmakerij een interessant product, waarvoor in 1962 in Borculo een speciale fabriek werd ingericht. DOMO en CCF namen in 1956 de Groningse condensfabriek 'De Ommelanden' over. Die zou in 1963 fuseren met de Coöperatieve Fabriek van Melkproducten te Bedum. De internationale uitbouw met eigen fabrieken werd toen stevig aangepakt met activiteiten in onder meer Kuala Lumpur in Maleisië (1964). Tientallen Gelderse en Overijsselse zuivelbedrijven vonden elkaar korte tijd later in samenwerkingsverbanden als Vecomi (van Doetinchem tot Arnhem en Ede-



Frico aan de Snekertrekweg in Leeuwarden.

- Maleisië, Petaling Jaya: Pacific Milk Industries, productie- en verkooporganisatie, oorspronkelijk in Kuala Lumpur. Later Dutch Baby Milk Industries, nu Dutch Lady Milk Industries Berhad.
- Las Palmas, Canarische Eilanden: oprichting Compañía Lita S.A. door NCZ. Verpakkingsbedrijf melkpoeder en verkoopkantoor. Via Coberco nu Frisco Cheese.

Thailand, Bangkok: Phranakorn Milk Industries, productie en verkoop (CCFriesland). Nu Foremost Friesland (Thailand) Plc.

1960 1961 1962 1963 1964 1965 1966 1967 1968

- Borculo: oprichting Coöperatieve Weiproduktenfabriek. Coberco neemt Borculo Whey Products over in 1991. Nu Borculo Domo Ingredients.

- Zutphen: oprichting Vennootschap onder Firma Coberco; samenvoeging van de activiteiten van Comego te Zutphen, Berkelstroom te Lochem en Condensfabriek te Deventer.



Na de omschakeling van koffiemelk in blik naar koffiemelk in flessen stond men in de beginjaren vijftig voor de vraag wie dit product in de nieuwe verpakking zou moeten verkopen: de melkhandelaar of de kruidenier.

Wageningen), Andi (Angerlo, Dieren en coöperaties in de omgeving) en Vecolac (rond Zwolle). De grote samenwerkende bedrijven in Zutphen, Lochem en Deventer sloten zich eveneens in 1965 aan in de Vennootschap onder Firma Coberco.

De ontwikkeling van deze samenwerkingspatronen ging gepaard met concentratie van tientallen plaatselijke coöperaties tot een veel kleiner aantal regionale bedrijven. Zo ontstond op 30 augustus 1962 de zuivelcoöperatie De Zuid-Oost-Hoek uit een fusie van de coöperaties van Oosterwolde en Elsloo, ook weer een samenwerkingsverband dat in de latere fusiegeschiedenis een belangrijke rol zou spelen. Achteraf is het nauwelijks te geloven hoe snel en rationeel er werd afgerekend met het verleden. Elke fabriekssluiting betekende het einde van een stukje levende dorps historie en een gevoelige aantasting van de bedrijvigheid in zo'n kleine kern. Dat is nog steeds zo. Gelukkig was er toen nog werk voor iedereen. Dat maakte ook de

bedrijfsbeëindiging van duizenden boeren in diezelfde tijd sociaal draaglijk.

Weer was het niet toevallig dat zich juist toen in zeer korte tijd een grootscheepse herstructurering in de zuivel voordeed. Eensdeels had het te maken met technologische vernieuwing. De motorisering van het vervoer speelde ook een rol: de natuurlijke grens voor een melkrijder met paard-en-wagen was vijf kilometer, voor een vrachtauto minstens vier keer zoveel.

Vernieuwing was ook gewenst vanwege elkaar opvolgende problemen. Eerst was er rond 1951 de Koreacrisis met een explosie van blikprijzen en een korte recessie. Dat dwong tot snelle overschakeling op glazen flessen als verpakking. Vervolgens maakten min of meer gedwongen schaalvergroting en mechanisatie een einde aan het zelfstandig bestaan van kleine boeren, vooral op het zand. Het waren onrustige tijden, met in 1954 in oostelijk Groningen de eerste stakingsacties in de zuivel.

Daarop volgde in de opgaande tijd een lange periode van personeelskrapte in landbouw en industrie, met sterk stijgende lonen. Dat stimuleerde weer tot verdere vernieuwing, op boerenbedrijven en vooral in de industrie.

Vrijwel elk samengaan van coöperaties ging gepaard met diepte-investeringen, waarbij zwaar en tijdrovend handwerk werd gemechaniseerd en vervolgens gedeeltelijk geautomatiseerd. De volgende grote slag om de zuivelmarkt, met een voortdurende groei van de melkproductie, begon midden jaren zestig. De binnenlandse zuivelconsumptie groeide weinig meer dan de bevolking, met enkele procenten per jaar. Hier namen vanaf 1965 kruideniers, die hun winkels ombouwden tot zelfbediening en supermarkt, een snel toenemend deel van de afzet voor hun rekening nadat melkboeren het zuivelmonopolie waren kwijtgeraakt.

Om de wassende melkstroom een goede bestemming te geven, was een sterke groei van de export nodig. Dat vroeg nog meer eenheid, in een tempo die de coöperatiebesturen nauwelijks konden bijhouden.

In Friesland knarste en schuurde het lange tijd tussen de CCF en de Frico. Die hadden vanaf

• Indonesië, Jakarta: P.T. Friesche Vlag, productie en verkoop CCFriesland. Nu P.T. Frisian Flag Indonesia.

• Vietnam, Saigon: joint venture CCFriesland met Cosuvina, productie en verkoop Dutch Baby. In 1975 werd de onderneming genationaliseerd.

• Sénas, Frankrijk: oprichting Ravil importeur en verpakker van kaas. In 1973 verwerft Schaap-Kaas B.V. uit Huizen een belang in dit bedrijf. Via NCZ, Coberco, nu Frico France.

• Raamsdonksveer: oprichting Kaashandel P. Bouter. In 1984 overgenomen door Noord-Nederland. Nu Frico Cheese.

• Nigeria, Ikeja: oprichting door CCFriesland van WAMCO West Africa Milk Company.

Indonesië, Jakarta: acquisitie CCFriesland van PT Foremost Indonesia. Nu PT Frisian Flag Indonesia.

1969 1970 1971 1972 1973 1974 1975 1976 1977

• Ede: Coberco neemt Riedel over. Riedels Limonadefabriek was oorspronkelijk gevestigd in Leiden. In 1966 verhuist het bedrijf vanwege de goede waterkwaliteit naar Ede.

• Frankrijk, Parijs: Distrifood France (CCFriesland). In 1998 samengevoegd met Madibic uit Lyon (opgericht in 1978). Nu Friesland Madibic Food Service S.A.

• België, Lummen: Geschiedenis Madibic gaat terug naar 1930. Vanaf 1975 in Melkerij St. Hubertus in Lummen. Coberco neemt Madibic N.V. in 1985 over.

1951 een tijdje wel één gezamenlijke directeur gehad. Maar ze beconcurrerden elkaar op deelmarkten, zeker na nieuwbouw van de Frico in Warga, in 1969. Sommige succesvolle Friese coöperaties als De Goede Verwachting te Workum, De Zuid-Oost-Hoek in Oosterwolde (gevormd in 1962), Welgelegen in Gerkesklooster en Huis ter Noord in Oudwoude waren wel deelgenoot van de CCF, maar behoorden niet tot het Frico-blok. Dat ondermijnde het eenheidsstreven. Daarmee kreeg het Noorden te maken met de wet van de remmende voorsprong, want elders werd het land mooi overzichtelijk ingedeeld. Melkunie heerste in het Westen, Campina in het Zuiden, Coberco in het Oosten. De zuivelproductie in het Noorden bleef versnipperd en verdeeld. Daar kwam pas in de jaren 1980-'83 enige verschuiving in toen de DOMO-coöperaties zich aansloten bij CCF en Frico.

In het Oosten lagen de verhoudingen in de jaren zeventig veel eenvoudiger. Coberco, begonnen als bundeling van Zutphen, Lochem en Deventer, concentreerde in 1970 met 33 deelgenoten als coöperatieve vereniging tal van activiteiten in Zutphen. Via de overname van de frisdranken-industrie Riedel uit Ede kreeg de nieuw gevormde coöperatie dat jaar toegang tot de snel groeiende welvaartsmarkt voor dranken en sappen. Toen het jaar daarop ook Vecomi en Mel-Ami (Borculo, Ruurlo) toetraden (Vecolac wachtte tot in 1979), was in oostelijk Nederland een machtsblok ontstaan met een enorme plas melk, een uitgebreid assortiment producten en prachtige perspectieven voor verdere groei en



Leden besluiten over fusies.

bloei. Als kaas, boter, melk, toetjes, poeders en mixen daar al niet voor konden zorgen, dan waren er nog de sterke frisdrank-merken. Zij bestreken vanaf 1973 het hele scala van verfijnd-luxueus tot massaal-populair.

Eén multinational

Helaas hadden fabrieksdirecties en coöperatiebesturen geen invloed op het producerend vermogen van de Nederlandse veestapel. Tijdens de economische dip na de oliecrisis van 1973 bruiste de melk onstuitbaar in steeds grotere hoeveelheden uit zorgvuldig op productiviteit geselecteerde uiers. Er was niet tegen te verkopen, ook niet op verre markten. Er dreigde een ramp voor de Nederlandse melkveehouderij toen in 1974-'75 de prijzen voor mager melkpoeder met 50% en voor botervet met een kleine 20% daalden. Als toen niet de Europese Economische Gemeenschap met exportrestituties de afzet op de wereldmarkt had ondersteund, had met name de Nederlandse condensindustrie het niet lang overleefd.

De CCF versterkte haar internationale positie onder deze beschermende paraplu met deelnemingen in onder meer Nigeria (1974), Duitsland (1979) en een aantrekkelijke overname van Foremost-bedrijven in Indonesië (1977). Die laatste deal vormde de basis voor verdere groei van de belangen in Afrika en Azië in 1984 via de overname van Foremostbedrijven van Nigeria tot Guam. Boeren accepteerden dat redelijk autonome bedrijven deels met lokale melk de groeiemarkten bedienden, via soms zeer kleinschalige dairyschops. Ze plukten er in hun potgeld de vruchten van. Maar de door sommigen gewenste, en via de DOMO-scharnier dichterbij komende samensmelting met de Frico was in de gevoelige noordelijke verhoudingen een brug te ver.

- Coberco fuseert met Vecolac (o.a. Zwolle).
- Leerdam: oprichting Schep Kaashandel B.V. Twee Provinciën was een van de aandeelhouders. In 1998 door Friesland Coberco resterende aandelen gekocht. Nu Frico Cheese.

Fusie Frico met Domo tot Noord-Nederland.

- USA, Guam: acquisitie CCFriesland van Foremost Foods Inc.
- Thailand, Bangkok: acquisitie CCFriesland van Foremost Dairies Co Ltd.
- Saoedi-Arabië, Jeddah: acquisitie CCFriesland van Jamjoom Foremost. Nu Friesland Arabia Ltd.
- Nigeria: acquisitie CCFriesland van Foremost Dairies.
- Drachten: Oprichting K.H. de Jong's Exporthandel B.V. Twee Provinciën was een van de aandeelhouders. In 1998 door Friesland Coberco resterende aandelen gekocht. Nu Frico Cheese.

1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986

- Thailand, Bangkok: Alaska Milk Industries, productie en verkoop CCFriesland. Nu Foremost Friesland (Thailand) Plc.

- Griekenland, Athene: oprichting Friesland Hellas, verkoopkantoor CCFriesland.

- NCZ wordt geïntegreerd in Coberco met vestigingen in Meppel, Amsterdam, Huizen, Lochem, Sénas (Frankrijk).

Fabriek
van Saoedi-
Arabië.



Veehouders reageerden op kostenstijgingen op hun bedrijven met een nog grotere productie, nog meer rationalisatie, een nog heviger schaalvergroting. De Hollandse stal had maar amper de Friese, Gelderse of Saksische stallen verdrongen, of overal verzezen ligboxstallen met voersilo's. Investeringspremies (WIR) en belastingvoordelen hielpen een handje. Jarenlang groeide de melkplas met 10 procent per jaar. Die voortdurende toename van grondstoffenaanvoer werd pas in 1984 plotseling een halt toegevoerd met een van bovenaf opgelegde productiebeperking. Het kon niet anders, want melkpoeder- en boterbergen eisten een te groot deel van de Europese budgetten op. Even onverhoeds als de melk-quoting was ingevoerd, moesten de coöperatieve ondernemingen het accent verleggen: van kwantiteit naar kwaliteit, van omzetgroei naar margeverbetering. Dat kon alleen als er verder werd gesaneerd, vernieuwd en gereorganiseerd, onder dreiging van een gestage afbouw van exportsubsidies. Wederom werden tientallen fabrieken stilgelegd, waaronder nu ook grotere, goed ingerichte bedrijven. De zuivelondernemingen kregen ondertussen met veranderingen in voorkeuren van het publiek te maken. De mensen werden rijker en veel kieskeuriger. 'Vet' kreeg concurrentie van 'slank', gewone gortepap was niet goed genoeg meer. A-merken bleven populair, maar ze moesten

opboksen tegen een toenemend aantal huismarken en, even later, agressieve prijsdumpers.

Er is een spannend boek te schrijven over de wijze waarop Frico, DOMO, CCF en Coberco op deze uitdaging reageerden met de lancering van een groot aantal nieuwe producten en productvarianten. Sommige werden een grandioos succes, andere een jammerlijke mislukking – en veel zat daar tussenin.

Nog spannender was de groei tot één grote, internationaal werkende onderneming voor heel Noord-, Oost- en Midden-Nederland. Vooral in Friesland is hier hartstochtelijk voor en tegen gepleit en gestreden. Er hebben zich dramatische taferelen in bestuursvergaderingen en achterafkamertjes voorgedaan nadat Frico en DOMO in 1983 'Noord-Nederland' hadden gevormd. Doordat die in melkprijs achterbleef bij de concurrentie van 'vrije fabrieken' in het Noorden, lagen directie en bestuur van deze onderneming zwaar onder vuur van ontevreden leden. Die werden in de pers getraceerd op prikkelende vergelijkingen van 'Noord-Nederland' met o.m. De Goede Verwachting in Workum en De Zuid-Oost-Hoek in Oosterwolde, met jarenlang de hoogste melkprijzen van Nederland.

Door dezelfde oorzaak duurde het nog vijf jaar voordat 'Noord-Nederland' en ccFriesland



(voorheen CCF) in 1990 FRIESLAND Frico Domo vormden, sinds 1995 FRIESLAND Dairy Foods. Dat gebeurde onder de druk van magere resultaten in een overvolle Nederlandse markt en zwaarbevochten exportposities. Maar het lukte wel, ook omdat volgens deskundigen vijftig miljoen gulden per jaar te verdienen was met deze fusie. Dat bedrag werd niet direct helemaal gehaald, voordelig was de samenbundeling wel. In dezelfde tijd versterkte Coberco zich op vele fronten door overnames, integratie en verdere sanering. Zij had minder last van opstandige en kritische leden. In 1985 kreeg de Gelders-Overijsselse onderneming met toen 18.000 aangesloten veehouders haar eerste buitenlandse vestigingen door de overname van Madibic in België en Frankrijk. Haar positie op de kaasmarkt versterkte ze aanmerkelijk door de overname van NCZ, en er werd verder gesneden in het nog resterende bestand aan fabrieken. Een enkele keer leidde dat tot heftige reacties van het personeel. Zo legden in november 1985 de bijna driehonderd medewerkers van de Arnhemse vestiging even het werk stil uit protest tegen een sluiting die een einde dreigde te maken aan 106 jaar

zuivelproductie in de Gelderse hoofdstad. Ze hadden succes, want er werd voor nog eens achttien jaar een nieuw perspectief voor Arnhem gevonden.

Het leek logisch dat er in de algehele heroriëntatie van de nieuwe tijd een contact tot stand kwam tussen Noord en Oost. Maar een eerste studie naar de mogelijke voordelen van fusie of vergaande samenwerking tussen FRIESLAND Frico Domo en Coberco leidde in 1992 tot de conclusie dat het voorlopig meer complicaties dan voordelen zou opleveren.

Vijf jaar later, na tal van aanpassingen bij beide ondernemingen, kon het wel. In 1997 fuseerde FRIESLAND Dairy Foods met Coberco en de 'vrije coöperaties' De Zuid-Oost-Hoek en Twee Provinciën tot één grote Friesland Coberco Dairy Foods. Bestuur en directie verbonden zich aan de zware inspanningsverplichting om qua melkprijs een aantal goed draaiende referentiebedrijven te evenaren. Minstens zo belangrijk was de ambitie om verder door te groeien als marktgedreven onderneming met een evenwichtig opgebouwd productenpakket met sterke merken en goed renderende posities op groei-markten. Dat waar te maken zou nog jarenlang de volle inzet eisen van allen die met de onderneming verbonden waren. Er werd veel in de steigers gezet en opgebouwd, met als bekroning in 2001 de overname van de Nutricia Dairy & Drinks Group met merken als Chocomel, Fristi en Extran. Maar vooral het stroomlijnen van de kaasproductie, nodig om de kostprijs te matigen, vroeg ingrijpende saneringsmaatregelen.

Ook een grote onderneming kan zich, zoals de eerste zeven jaren van de nieuwe fusie-onderneming hebben bewezen, niet handhaven zonder strijd. Maar 125 jaar zuivelhistorie heeft ook aangetoond dat in saamhorigheid problemen in kansen kunnen worden omgezet. Een open venster naar de wereld, durf en gevoel voor de markt zijn daarvoor nodig.

Klaas Jansma



Een advertentie van
Friesche Vlag uit 1957
kort na de introductie
van de glazen fles.
Het merk Friesche Vlag
dateert van 1919.



gratis

een
grote fles
Friesche Vlag
goudband
koffiemelk

FRIESCHE VLAG
GOLD-BAND
KOFFIEMELK

de fles waar meer in zit!

Informatienummers

Binnendienst Friesland Coberco

0900 - 202 54 77 (lokaal tarief)

E-mail: binnendienst@fcd.nl

Internet: www.fcd.nl/veehouders

Infotelefoon superheffing COS

079 - 368 16 62

Rabobank Nederland,

**in verband met certificaten van
aandelen B**

Info 030 - 216 11 30

Handel 030 - 216 33 61

(9.30-16.30 uur)

Koerier is het maandblad van Friesland Coberco Dairy Foods / Redactie-adres: Friesland Coberco, postbus 124, 7940 AC Meppel, Telefoon: 0522 - 276 337

Hoofdredactie a.i.: John Ruiter / Redactionele bijdragen: Klaas Jansma (Penn & Partners) met dank aan Piet Willemsens/ Redactieraad: Yvonne Derkse, Rob Joosten en Jan Hesselink /

Fotografie: Voor de illustraties is gebruik gemaakt van archiefmateriaal / Concept en design: Kris Kras Design bv communicatie en vormgeving /

Lay-out: Studio Dyk / Druk: Senefelder Misset / Oplage: 18.000