

De kwetsbaarheid van multinationale zuivelcoöperaties

P.K. Jagersma*

Nederlandse zuivelcoöperaties ondervinden in de internationale concurrentiestrijd veel hinder van hun juridische structuur. Juist nu het accent in de ondernemingsstrategie moet verschuiven van lage kosten naar meer produktifferentiatie, worden de coöperatieve zuivelondernemingen financieel en bestuurlijk ernstig gebinderd in hun bewegingsvrijheid. De coöperatieve structuur moet zo snel mogelijk worden verlaten.

De coöperatie is een belangrijke organisatievorm in het Nederlandse bedrijfsleven. Tot de grote coöperaties die ons land rijk is, behoren multinationale ondernemingen als de Rabobank, Campina Melkunie, Friesland Frico Domo, Coberco, Avebe, de Suiker Unie, Coveco en Cehave/Encebe. Het belang van de coöperatieve organisatievorm – waarover nog maar weinig is gepubliceerd¹ – valt aan de hand van een aantal cijfers te illustreren. Fabriksaardappelen worden bij voorbeeld voor bijna honderd procent door coöperaties verwerkt. Voorts schommelt het aandeel van de zuivelcoöperatie in het totaal van de Nederlandse zuivelindustrie (de grootste zuivelexporteur van de wereld) thans rond de zeventig procent. Zes coöperatieve ondernemingen maken deel uit van de vijftig grootste ondernemingen – gemeten in termen van de omzet – van Nederland.

In dit artikel staan we stil bij de (on)mogelijkheden van multinationale zuivelcoöperaties om effectief te concurreren in een Europa zonder grenzen. We zullen eerst stilstaan bij het verschijnsel 'coöperatie'. Daarna gaan we in op een aantal belangrijke ontwikkelingen in de Europese zuivelindustrie. Deze ontwikkelingen hebben een directe invloed op de concurrentiepositie en het concurrentievermogen van Nederlandse zuivelcoöperaties. Vervolgens gaan we in op de concurrentiestrategieën, die in de Europese zuivelindustrie gehanteerd worden. In het verlengde hiervan worden enkele factoren besproken die het concurrentievermogen van zuivelondernemingen en zuivelcoöperaties in het bijzonder bepalen. Het artikel sluit af met enkele conclusies.

De coöperatie

De coöperatieve organisatievorm is met name in de agrarische sector tot wasdom gekomen. Onder een coöperatieve onderneming verstaan we een economische samenwerkingsvorm van ondernemingen, die een gedeelte van de individuele ondernemingsactiviteiten voor gezamenlijke rekening en risico blijvend uitvoeren of doen uitvoeren, met behoud van de zelf-

standigheid van alle overige delen van de onderneming. Het doel van een coöperatie is de waarde van de produkten van de deelnemende ondernemingen op de markt te maximaliseren, dan wel de inkoopkosten van de bij de coöperatie aangesloten leden te minimaliseren. Gemaakte winsten worden voor het overgrote deel naar de leden teruggesluisd. Daarmee is een coöperatie in feite een hulpmiddel om het resultaat van een bij de coöperatie aangesloten zelfstandige onderneming te verbeteren.

Omdat een coöperatie een ondernemingsvorm is waarbij het bestuur afhankelijk is van de leden, is het voor het bestuur vrijwel onmogelijk om op eigen houtje doelstellingen te formuleren. Het zijn de activiteiten van de leden die als het ware de doelstellingen van de coöperatie voorschrijven. De coöperatie heeft geen eigen doelstellingen, maar krijgt van de leden een 'opdracht' mee. Veranderen de activiteiten van de leden, dan veranderen de doelstellingen van de coöperatie. Blijven de leden bij hun leest, dan blijven de aanvankelijke doelstellingen onveranderlijk van kracht. Dit afhankelijke karakter van de coöperatie komt de flexibiliteit in het opereren niet ten goede. Een coöperatie kan bijna nooit een nieuwe produktierichting inslaan als de leden hiervoor niet de ruimte bieden. Dit beperkt het vermogen om flexibel op veranderende omstandigheden te reageren. De relatie tussen de leden en de coöperatie vormt een belangrijke variabele in het strategische beleidsvormings-

* De auteur is directeur van WYSIWYG International Research & Business Consultancy, gevestigd te Tilburg. Hij is enkele jaren als organisatie-adviseur betrokken geweest bij de expansie van verschillende multinationale zuivelcoöperaties. De auteur dankt twee topmanagers van Nederlandse zuivelcoöperaties voor het lezen en becommentariëren van een eerder concept.

1. Zie T.H. Homan, *Top-management in coöperatieve organisaties*, Eburon, Delft, 1989 en J.M. Vrij, *Top-structuur en strategische besturing van grote landbouwcoöperaties*, proefschrift, Wageningen, 1981.

proces van coöperaties². Welke consequenties dit heeft voor de concurrentiepositie van de Nederlandse zuivelindustrie wordt in het hierna volgende nagegaan.

Concentratie

De Europese zuivelindustrie

Het economische landschap van de Europese zuivelindustrie bestaat uit twee marktpartijen: particuliere ondernemingen en coöperatieve ondernemingen. Particuliere ondernemingen vormen anders dan coöperatieve ondernemingen niet het 'verlengstuk' van in economisch opzicht zelfstandige actoren. Unilever, Nestlé (Zwitserland), Besnier (Frankrijk), BSN (Frankrijk), Wessanen, Perrier (Frankrijk) en Nutricia zijn particuliere zuivelondernemingen. In 1990 behoorden drie Nederlandse zuivelcoöperaties tot de grootste zuivelcoöperaties in de wereld (omzet tussen haken): Campina Melkunie (f 5 mrd.), Friesland Frico Domo (f 4,3 mrd.) en Coberco (f 3,8 mrd.). Campina Melkunie haalde op dat moment 46 procent van de omzet uit het buitenland tegen Friesland Frico Domo 66 procent en Coberco 56 procent.

De competitiviteit van de Nederlandse zuivelcoöperaties staat sinds de tweede helft van de jaren tachtig onder zware druk. Dit is het gevolg van verschillende ontwikkelingen, te weten: concentratie, internationalisatie en een door consumentgedragsveranderingen geïnitieerde accentverschuiving in het werkterrein van zuivelondernemingen (van 'bulk'-produkten naar 'specialty'-produkten). Deze ontwikkelingen hebben de aard en de intensiteit van de concurrentiestrijd veranderd.

Concentratie in het zuivelwezen

De Europese zuivelindustrie heeft lange tijd kunnen profiteren van de voordelen van schaalvergroting en de daardoor teweeggebrachte kostenverlaging. Vooral vanaf de tweede helft van de jaren tachtig is er sprake geweest van schaalvergroting. Ook Nederlandse zuivelcoöperaties waren in het midden van de jaren tachtig van mening, dat hun omvang te gering was in vergelijking met de snel groeiende binnenlandse en buitenlandse particuliere concurrenten.

Gedurende de periode 1983 tot en met 1993 is de productie bij de zuivelondernemingen in de Europese Gemeenschap per jaar met ongeveer 2,5% toegenomen. De groei van de consumptie bleef hier sterk bij achter; deze bedroeg in dezelfde periode 0,5%. Het gevolg hiervan was overcapaciteit en een felle concurrentie om marges en marktaandeel. De produktietoeneming is bovendien hand in hand gegaan met een stijging van de produktiviteit. In de toekomst zijn er dus minder zuivelondernemingen nodig. Een aantal marktpartijen zal het toneel moeten verlaten. Het alternatief is het aangaan van al dan niet vrijwillige samenwerkingsverbanden in de vorm van semi-integraties (joint ventures en deelnemingen) dan wel fusies en overnemingen. Alleen langs deze weg valt voor een (te) kleine zuivelonderneming een schaalgrootte te bereiken die de betreffende zuivelonderneming in staat stelt het hoofd boven water te houden.

Dit is de ene kant van het verhaal. Pas bij een voldoende schaalgrootte kan een aanvang worden gemaakt met het doorvoeren van rationalisatie-operaties. De andere kant van het verhaal is dat zuivelondernemingen om mee te kunnen blijven spelen in de internationale concurrentiestrijd, moeten blijven investeren in nieuwe technologieën. Dit betekent dat risicovolle diepte-investeringen uitgevoerd moeten worden. De noodzaak van 'omvang' komt daarbij wederom om de hoek kijken: omvang om de omvangrijke diepte-investeringen op te kunnen brengen en omvang om de risico's te delen die dergelijke investeringen met zich brengen. Het bereiken van een voldoende omvang kan geschieden via samenwerkingsverbanden en strategische deelnemingen of door fusies en overnemingen. Bijgevolg: voortgaande concentratie.

Het levensmiddelenwezen

Naast de concentratie in de Europese zuivelindustrie is er sprake van een concentratie in de Europese levensmiddelenhandel. Grensoverschrijdende distributie-overeenkomsten markeren een ontwikkeling in de richting van multinationale samenwerkingsverbanden van levensmiddelenondernemingen. De onderhandelingsmacht van de levensmiddelenhandel zal bij een minder snel toenemende concentratie in de zuivelindustrie in de naaste toekomst meer dan proportioneel toenemen. Het openen van de Oosteuropese grenzen doet daarenboven nieuwe aanbieders op de markt voor zuivelprodukten verschijnen. Ook dit versterkt de onderhandelingspositie van de detailhandel. Deze trendmatige ontwikkelingen dwingen multinationale zuivelondernemingen tot een heroriëntatie op de tot dusver gevoerde strategieën jegens hun afnemers.

Internationalisatie

Zowel nationaal als internationaal worden door zuivelondernemingen veel activiteiten geëntameerd. Op de Europese markt wordt frequent gefuseerd, overgenomen en samengewerkt. Naast nationale samenwerking wordt ook internationaal gewerkt aan het uitbreiden van de samenwerkingsnetwerken. Het is in dit kader opvallend dat de Franse zuivelondernemingen niet zelden samenwerkingsverbanden onderhouden met buitenlandse partijen die vooraleerst beogen van elkaars distributiekanaalen gebruik te maken (i.e. een afzetstrategie).

Nederlandse zuivelondernemingen als Wessanen, Friesland Frico Domo en Campina Melkunie voelen

2. Een globale analyse van de economische en juridische literatuur leert dat een coöperatie nog steeds niet als een 'unieke' organisatievorm wordt opgevat. Het juridische platform waarin de coöperatie is ingebed, is uiterst mager. De economische wetenschap beschouwt de coöperatie nog steeds als een appendix van de ondernemingsgewijze productie. Ter Woorst sprak tijdens zijn inaugurele rede op 12 januari 1984 aan de Landbouwhogeschool Wageningen (leerstool: 'Geschiedenis, theorie en praktijk van de coöperatie in het bijzonder met betrekking tot land- en tuinbouw') over een gebrekkige integrale bestudering van de coöperatie.

zich conform de Franse (maar ook Britse) zuivelondernemingen al jaren te groot voor de Nederlandse zuivelmarkt. Zij bereiden zich via strategische samenwerkingsverbanden en directe buitenlandse investeringen actief voor op het integreren van de internationale zuivelmarkten. In een markt zonder institutioneel afgepaalde grenzen is het noodzakelijk een bepaalde kritische massa te hebben. De omvang van de voornoemde drie ondernemingen mag dan voor Nederlandse begrippen groot zijn, in internationaal opzicht gaat het om zuivelondernemingen met een relatief bescheiden omvang. Hetzelfde geldt voor veel zuivelondernemingen uit andere Europese lidstaten. De afgelopen jaren zijn dan ook diverse grensoverschrijdende fusies, acquisities en samenwerkingsverbanden geëffectueerd. Het zijn met name de grote particuliere ondernemingen die via overnames in binnen- en buitenland proberen hun draagvlak en marktpositie te versterken.

'Specialties' in plaats van bulkprodukten

Zuivelprodukten kunnen onderscheiden worden naar de mate van gedifferentieerdheid van de betreffende produkten. Ongedifferentieerde zuivelprodukten als consumptiemelk, kaas, boterolie en melkpoeder noemen we 'bulkprodukten'. Gedifferentieerde zuivelprodukten als verse roomprodukten 'specialties'.

Tot het midden van de jaren tachtig concentreerden de grote zuivelondernemingen zich op de productie van bulkprodukten, om op die manier de melkaanvoer weg te werken. Een belangrijk voordeel daarbij was dat de zuivelondernemingen de wind uit 'Brussel' in de rug hadden: voor bulkprodukten als melkpoeder, kaas en boter golden garantielijzen.

Door een verruiming van het besteedbare inkomen verschoven de consumentenvoorkeuren echter steeds meer naar gedifferentieerde zuivelprodukten. Voorts worden de garantielijzen door Brussel langzaam afgebouwd, met alle gevolgen van dien voor de felheid van de concurrentiestrijd onder de leveranciers van bulkprodukten. We zien dan ook een accentverschuiving in het beleid van veel multinationale zuivelondernemingen plaatsvinden: van produkten met een lage toegevoegde waarde naar produkten met een hoge(re) toegevoegde waarde.

Strategievorming

In de Europese zuivelindustrie vallen verschillende concurrentiepatronen te onderkennen. We kunnen een onderscheid maken tussen drie strategieën. Sommige zuivelondernemingen concurreren op basis van volumemaximalisatie. Andere zuivelondernemingen hanteren een concentratiestrategie, uiteenvallend in concentratie op een bepaalde geografische markt (i.e. de 'geografische concentratiestrategie') dan wel op een specifiek produkt (i.e. de 'produktconcentratiestrategie').

Volumestrategie

Voordat de melkcontingentering in 1984 werd ingevoerd, streefden zuivelondernemingen naar het maxi-

maliseren van het volume van (bij voorkeur ongedifferentieerde) zuivelprodukten. Na de melkquotering werd een merkartikel steeds vaker als een bron van een concurrentievoordeel gezien. 'Melk' werd niet langer uitsluitend beschouwd als een produkt gericht op primaire behoeftebevrediging (drinken), maar verschoof onder invloed van marketinginspanningen steeds meer naar de secundaire en tertiaire behoeftenbevrediging (gezondheid, sportief imago e.d.). In lijn daarmee begon de aandacht voor de consument toe te nemen. Het accent in de concurrentiestrijd verschoof van het opbouwen van een sterk productieapparaat naar het opbouwen van een sterk marketingapparaat en de daarbij behorende sterke merkenportefeuille. Met andere woorden: een verschuiving van het produceren en distribueren van massaprodukten c.q. bulkprodukten naar het marketen van merkartikelen c.q. 'specialty'-produkten.

Geografische concentratiestrategie

Onder een geografische concentratiestrategie verstaan we de concentratie van een onderneming op een regio, bij voorbeeld een land. Wessanen hanteert al jarenlang een geografische concentratiestrategie. Wessanen concentreert zich in het bijzonder op de Verenigde Staten. Indicatief hiervoor is de reeks kleine en grote overnames in de VS.

Waar de Franse, Engelse en Nederlandse zuivelondernemingen actief zijn in het entameren van grensoverschrijdende internationale activiteiten, concentreren de Duitse ondernemingen zich vooralsnog op de thuismarkt. Het bewerken van andere markten dan de thuismarkt vindt hoofdzakelijk via export plaats. Dit onderstreept de oriëntatie op de moedermarkt, hetgeen, gezien de omvang van deze markt, niet verwonderlijk is. Daar komt nog bij, dat de nieuwe – voorheen Oostduitse – deelstaten nieuwe expansiemogelijkheden bieden.

Produktconcentratiestrategie

Multinationale zuivelondernemingen kunnen ook een produktconcentratiestrategie voeren. De ondernemingen leggen zich dan toe op de productie van één of enkele produkten met een hoge toegevoegde waarde. Door specialisatie in bij voorbeeld kazen wordt een hogere toegevoegde waarde gecreëerd. Kazen hebben een hogere toegevoegde waarde dan andere melkprodukten. Kaasproducenten zijn in staat een hogere melkprijs te betalen dan ondernemingen die een ongedifferentieerd produktenpakket aanbieden. Het gaat bij het aanbieden van gedifferentieerde zuivelprodukten met een hoge toegevoegde waarde vaak om kleine zuivelondernemingen. De gedifferentieerde produktconcentratiestrategie was tot voor kort een waarborg voor de continuïteit van kleine zuivelondernemingen.

Opvallend is nu dat multinationale coöperatieve zuivelondernemingen zich in de regel toeleggen op de productie van bulkprodukten (i.e. consumptiemelk, melkpoeder en boter), terwijl multinationale particuliere zuivelondernemingen zich in de regel toeleggen op de productie van zuivelprodukten met een hoge(re) toegevoegde waarde (zoals kaas en versprodukten).

Geografische concentratie- en produktconcentratie strategieën zijn in de mondialiserende zuivelindustrie de strategieën waarmee zuivelondernemingen de concurrentiestrijd kunnen beslechten, omdat vrijwel alle multinationale zuivelondernemingen – ongeacht de juridische structuur – een omvang hebben die hen in staat stelt een volumestrategie te implementeren. Zelfs traditioneel ongedifferentieerde zuivelproducten moeten vandaag de dag langs gedifferentieerde weg (via marketingstrategieën: denk aan de recente opvallende reclamecampagnes voor het ongedifferentieerde zuivelproduct melk) worden afgezet. Volledigheidshalve: ook voor geografische concentratie- en produktconcentratie strategieën geldt dat een minimaal volume nodig is om in de toekomst de steeds feller wordende internationale concurrentiestrijd het hoofd te kunnen bieden.

De 'strategie-piramide' uit figuur 1 geeft aan, dat een minimaal volume noodzakelijk is voor een succesvolle implementatie van een geografische concentratie- dan wel produktconcentratie strategie. De omgekeerde vorm van de piramide duidt aan dat specialisatiestrategieën belangrijker zijn dan volumestrategieën.

Een nevenvoordeel van een 'gespecialiseerde strategie' – in plaats van een 'bulkproducten'-strategie – is dat de zuivelondernemingen zich eveneens voor een groot deel aan de invloed van Brussel kunnen onttrekken. De landbouwpolitiek van de Europese Gemeenschap is vooral van invloed op producten die moeilijk dan wel niet door middel van merk-artikelen zijn te differentiëren.

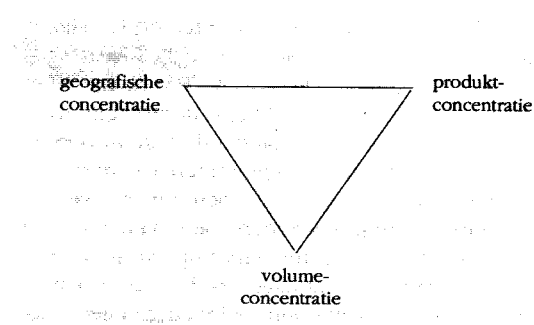
Zuivelcoöperaties en concurrentievermogen

In het kader van de veranderingen in de strategievorming in de zuivelindustrie is het van belang de Nederlandse zuivelcoöperaties te positioneren op het schaakbord van de Europese zuivelindustrie. Centraal staat daarbij de vraag: wie zijn de meest wendbare partijen in de mondialiserende zuivelindustrie? Wie zijn, met andere woorden, de koninginnen, torens, paarden, lopers en pionnen?

Doorslaggevend voor de concurrentiestrijd op concernniveau is het gemak waarmee een onderneming in staat is ontwikkelingen die de concurrentiestrijd beslechten, aan te zwengelen en/of het gemak waarmee die onderneming kan reageren op ontwikkelingen in de economische, sociale/psychologische en politieke omgeving (ontwikkelingen die dus geactiveerd worden door respectievelijk andere concurrenten, consumenten en instituties als de Europese Gemeenschap en de GATT). Het gaat met andere woorden om de flexibiliteit van een onderneming in de concurrentiestrijd. De flexibiliteit van een zuivelonderneming heeft drie dimensies. We kunnen een onderscheid maken naar financiële flexibiliteit, produktportfolioflexibiliteit en bestuurlijke flexibiliteit.

Financiële flexibiliteit

De financiële flexibiliteit van multinationale particuliere ondernemingen is aanzienlijk groter dan de financiële flexibiliteit van multinationale coöperaties. Het eigen vermogen van de drie grootste Nederland-



Figuur 1. Strategie-piramide in de zuivelindustrie

se zuivelcoöperaties is al jaren lager dan een kwart van het totale vermogen (ter vergelijking: het eigen vermogen van Unilever, Wessanen en Nutricia schommelt sinds enkele jaren rond de vijftig procent van het totale vermogen).

Er zijn verschillende manieren om het eigen vermogen van de zuivelcoöperaties te vergroten. Eén manier om het eigen vermogen van zuivelcoöperaties op te krikken, is een deel van de melkgelden te reserveren. Leden-boeren zijn hier nooit voorstander van geweest, omdat toepassing van deze strategie het voor de leden onmogelijk maakt op eenmaal aangelegde reserves aanspraak te maken. Ook het voeren van een streng melkprijzenbeleid kan culmineren in een verruiming van het eigen vermogen. Een derde manier om het eigen vermogen van de zuivelcoöperaties te vergroten heeft betrekking op het uitvoeren van een papieren exercitie: het omzetten van de ledenrekeningen (vreemd vermogen) in eigen vermogen. De ledenrekeningen maken gemiddeld tien procent van het balanstotaal van een zuivelcoöperatie uit. Feit blijft evenwel dat de eigen-vermogensposities van de particuliere ondernemingen buiten bereik blijven. Daarmee wordt het vermogen om kostbare uitdagingen als (internationale) overnemingen te effectueren door een institutionele factor – de juridische structuur – beperkt. Ondernemingen als Unilever, Nestlé of BSN zijn bereid en in staat twintig tot dertig maal de winst te betalen voor een buitenlandse zuivelonderneming. Campina Melkunie, Friesland Frico Domo en Coberco zullen dit mutatis mutandis nooit op kunnen brengen.

Produktportfolioflexibiliteit

Multinationale zuivelcoöperaties hebben daarnaast een geringere produktportfolioflexibiliteit, omdat de basisgrondstof van de eindproducten altijd gelieerd moet zijn aan melk. Dat is voor de leden-boeren immers de belangrijkste overweging om lid te zijn van een zuivelcoöperatie. Men is immers op deze manier verzekerd van de afname van de melkproductie. De aard van de produktportfolio ligt daarmee vast. De marges om te diversificeren (bij voorbeeld uit hoofde van risicospreiding) zijn voor zuivelcoöperaties dan ook uitermate smal. Multinationale particuliere zuivelondernemingen hebben daar in het geheel geen last van. Zij zijn niet noodzakelijkerwijs gebonden aan de grondstof melk, hetgeen hen meer mogelijkheden geeft tot produktdiversificatie en daarmee stabilisatie van kasstromen alsmede het exploiteren van andere, wellicht aantrekkelijker produkt/markt-mogelijkheden.

De in 1992 aangekondigde fusie tussen Friesland Frico Domo en Coberco beoogde vooreerst de productscope te verruimen. De omvang van de nieuwe combinatie zou hiervoor het draagvlak moeten leveren. De fusie ging niet door, omdat de leden-boeren geen baat hadden bij het voorgenomen accent op produktontwikkeling. De leden-boeren waren veel meer geïnteresseerd in marktpenetratie. Een fusie doorkruist – afgezien van het feit of nu produktontwikkeling of marktpenetratie centraal staat – het streven van de boeren de melkprijs te maximaliseren. De fusiekosten zullen immers – in ieder geval de eerste tijd – de hoogte van het melkgeld significant in neerwaartse richting beïnvloeden.

Bestuurlijke flexibiliteit

De bestuurlijke flexibiliteit van multinationale particuliere zuivelondernemingen is groter dan die van multinationale zuivelcoöperaties. Dit is andermaal het gevolg van de juridische structuur van het organisatieverband: de leden van een coöperatie hebben een manifeste invloed op het formuleren en implementeren van het strategische beleid. Multinationale particuliere zuivelondernemingen kennen een duidelijke scheiding tussen leiding en eigendom. Daardoor is er (in de regel) geen sprake van belangenverstrengelingen. Bij multinationale zuivelcoöperaties is dit geheel anders. Produktdiversificatie, maar ook geografische expansie druisen niet zelden in tegen datgene wat de leden-boeren wensen. Boeren zijn vooreerst geïnteresseerd in de hoogte van de melkprijs. Beleidsaangelegenheden als 'strategie' en 'marketing' zijn in hun ogen van secundair belang. Het is bij voorbeeld in het oog springend dat ambitieuze promotiecampagnes – die in de ogen van leden-boeren geld kosten – regelmatig onder invloed van leden-boeren niet ten uitvoer worden gebracht. Dergelijke marketingstrategieën hebben namelijk overeenkomstig de redenering van de leden-boeren een opwaarts effect op de kostprijs van de melk.

Dynamiek

De groei van de zuivelcoöperaties naar grotere economische eenheden is niet gepaard gegaan met een aanpassing van de bestuursstructuur. Naarmate een zuivelcoöperatie groeit en internationaal activiteiten begint te ontplooiën, zal de problematiek waarmee de zuivelcoöperatie geconfronteerd wordt hoe langer hoe meer verschuiven van lokale en nationale naar internationale vraagstukken. Deze vraagstukken vergen een meer professionele management-, bestuurs- en financiële structuur. Waar de leden-boeren een concrete bijdrage kunnen leveren met betrekking tot regionale en wellicht nationale vraagstukken, zullen internationale vraagstukken door een professioneel management vanuit een positie van financiële kracht aangevat en opgelost moeten worden. Korthedshalve: zuivelcoöperaties zijn in de internationale concurrentiestrijd minder flexibel (en daardoor kwetsbaarder) dan particuliere zuivelondernemingen.

Op het schaakbord van de Europese zuivelindustrie zijn de Nederlandse zuivelcoöperaties dan ook de pionnen. De particuliere zuivelondernemingen

zijn de koninginnen, torens, paarden en lopers van het 'spel van zet en tegenzet': het economische mededingingsproces. De flexibiliteit van de coöperatieve zuivelondernemingen is door de juridische structuur uiterst beperkt. De juridische structuur is een molensteen om de nek van de directies van Campina Melkunie, Friesland Frico Domo en Coberco. De coöperatieve organisatievorm zal dan ook vroeg of laat op de helling moeten.

Conclusie

De concurrentiële voordelen van de grote Nederlandse coöperatieve zuivelondernemingen liggen nog steeds besloten in de door hen aangeboden bulkproducten. De daarmee in de loop der jaren opgebouwde ervaringsvoorsprong heeft geleid tot lage kosten per eenheid produkt. In zeker opzicht kan hier – in vergelijking met omringende landen – van een comparatief voordeel worden gesproken. In een internationaliserende kopersmarkt die het verzadigingsniveau heeft bereikt en waarbij de prijzen voortdurend in neerwaartse richting worden bijgesteld, zal echter vooreerst via sterke merknamen geconcurrereerd moeten worden. De mogelijkheden om via lage-kostenstrategieën te concurreren zullen na verloop van tijd – ongeacht de daarmee opgebouwde hoeveelheid ervaring (de achterliggende rationale van een lage-kostenstrategie) – uitgeput raken. Ondernemingen die lage-kostenstrategieën voeren zullen namelijk geconfronteerd worden met de wet van de afnemende meeropbrengsten. Een concurrentiestrategie, geënt op het aanbieden van (steeds weer nieuwe) sterke merknamen zal minder snel met de wet van de afnemende meeropbrengsten geconfronteerd worden, omdat de set differentiatiemogelijkheden veel omvangrijker is.

De achilleshiel van de grote Nederlandse zuivelcoöperaties is een gebrek aan eigen vermogen (en daarmee financiële flexibiliteit) en – door de significante invloed van de niet marktgeoriënteerde maar produktgeoriënteerde en prijsgeoriënteerde boeren – een gebrekkige marketing, tot uiting komend in het niet bezitten van een portfolio merknamen met een internationale uitstraling. De stand van zaken in de Europese zuivelindustrie – stagnerende produktmarkten, een steeds internationalere concurrentiestrijd en een minder interveniërend beleid vanuit Brussel – vereist een meer marktgedreven strategisch beleid, gericht op het ontwikkelen van zuivelproducten met bepaalde – in immaterieel opzicht onderscheidende – eigenschappen.

In de toekomst zal dit onvermijdelijk (moeten) leiden tot de omzetting van het coöperatieve regime in het nv-/bv-regime. De centrale vraag is dan ook: welke grote Nederlandse zuivelcoöperatie doet de eerste zet?

Pieter Jagersma